



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

**CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y
TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA
MUNDIAL (CIESTAAM)**

**ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA LA EMPRESA
FAMILIAR RURAL SIERRA SUR M.C.**

TESIS

QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL



PRESENTA:

MARÍA ISABEL PEREYRA TAMAYO

BAJO LA SUPERVISIÓN DE:

DR. ROBERTO RENDÓN MEDEL

APROBADA



Chapingo, Estado de México, febrero del 2025.



ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA LA EMPRESA FAMILIAR RURAL SIERRA SUR M.C.

Tesis realizada por **MARÍA ISABEL PEREYRA TAMAYO**, bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

DIRECTOR:



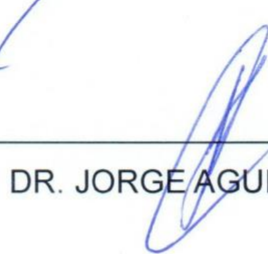
DR. ROBERTO RENDÓN MEDEL

CO-DIRECTOR:



M.C. BELÉN HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ

ASESOR:



DR. JORGE AGUILAR ÁVILA

DEDICATORIAS

A Dios, sin ti nada soy.

A mis padres, por ser mi motor, mi guía y mis ganas de siempre ser mejor persona. Mamá, eres mi amor más grande por siempre.

A mis hermanas Aidé, Gabriela, Cecilia, son mi tesoro máspreciado en esta vida.

A mi esposo, por todo tu amor, tu apoyo constante y tu confianza en mí en cada paso que doy.

A mis sobrinas Vanessa y Aurora, me han enseñado que el corazón puede explotar de amor.

A mis abuelos que son mi soporte, gracias por cada oración.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma Chapingo por abrirme las puertas a su casa de estudios.

Al Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) por darme la oportunidad de poder seguir mi formación en la maestría y expandir mis conocimientos y experiencia a través de sus aulas.

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (Conahcyt) por el financiamiento para el desarrollo del proyecto.

A la empresa Sierra Sur que me abrió las puertas para la realización de la investigación.

Al Dr. Roberto Rendón Medel, mi director de tesis que me acompañó en este proceso brindándome su conocimiento en cada etapa, gracias por su tiempo y dedicación.

Al Dr Jorge Aguilar Ávila por su aportación, conocimiento y dedicación al momento de revisar y apoyar la elaboración de este documento.

Al Dr. Belén Hernández Hernández, por su apoyo, su impulso y su conocimiento para el buen término de la maestría.

Al Dr. Enrique Genaro Martínez González por el acompañamiento y apoyo en la elaboración del proyecto.

A Laura y a Emm, gracias por su amistad a lo largo de estos dos años, hicieron que mi paso por la maestría fuera ameno, gracias Laura por abrirme las puertas de tu hogar, siempre estaré agradecida.

DATOS BIOGRÁFICOS

Originaria de la región Fraylesca, María Isabel Pereyra Tamayo nació el 30 de enero de 1991 en Valle Morelos, municipio de Villa Corzo, Chiapas.



Estudió la Maestría en Estrategia Agroempresarial, en el Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), en la Universidad Autónoma Chapingo. Es Licenciada en Economía Agrícola y Agronegocios por la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, donde además obtuvo el grado de Especialista en Manejo Sustentable de Recursos Naturales de Zonas Áridas y Semiáridas.

Su experiencia profesional ha estado vinculada al sector rural, al desempeñarse como Directora de Evaluación en el Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA RURAL). Ocupó la Representación estatal del INCA Rural en Coahuila, siendo responsable de la implementación y seguimiento de los servicios de extensionismo en el estado. Fue coordinadora operativa nacional de la plataforma SERMexicano; responsable y colaboradora de diferentes estudios y análisis de evaluación de políticas públicas rurales a nivel nacional y estatal. De la misma forma, coordinó la instrumentación del Programa de Fortalecimiento de Cadenas de Valor Rural en el estado de Coahuila, promovida con diferentes Sistemas Producto prioritarios en dicha entidad.

RESUMEN GENERAL

Estrategia de posicionamiento para la empresa familiar rural

Sierra Sur M.C.¹

Las empresas familiares rurales enfrentan diversos desafíos en su red de valor, como la falta de estrategias definidas para mejorar su competitividad y expansión. Este proyecto tuvo como objetivo analizar la red de valor de la empresa Sierra Sur, para identificar los retos y oportunidades que enfrenta, y generar así una estrategia de posicionamiento. Se realizaron 20 entrevistas a clientes y a los miembros de la empresa, además de una revisión documental para comprender su estructura y funcionamiento. Los principales hallazgos muestran que la empresa requiere fortalecer sus alianzas comerciales y mejorar la gestión de su red de valor, así como desarrollar las prácticas de gobernanza para acrecentar la formalidad de su estructura empresarial y con esto lograr su consolidación y traspaso generacional. Se diseñó una agenda estratégica para la expansión y el posicionamiento de un nuevo canal de ventas en el mercado de Guadalajara, Jalisco, donde se ofrecerán productos de miel, sus derivados y café, principalmente en bazares y a través de ventas en línea. Se llevó a cabo una evaluación de la factibilidad técnica y financiera de la estrategia; los resultados muestran que la empresa comienza a generar utilidades a partir del primer año y las consolida en el quinto. Se concluye señalando que la estrategia genera beneficios sociales al involucrar a mujeres y pueblos indígenas quienes desempeñan un papel clave en la cadena de producción de la miel; además, la implementación de buenas prácticas apícolas contribuye a la preservación de los polinizadores, esenciales para el equilibrio ecológico y la biodiversidad en la región.

Palabras clave: Empresa familiar rural, *Appis mellífera*, Unidad de producción rural, Consumo de miel, Mujeres indígenas, Polinizadores

¹ Tesis de Maestría en Estrategia Agroempresarial, CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo.

Autor: María Isabel Pereyra Tamayo

Director de Tesis: Roberto Rendón Medel

ABSTRACT

Positioning strategy for the rural family business Sierra Sur M.C.²

Rural family businesses face various challenges in their value network, such as the lack of defined strategies to improve their competitiveness and expansion. This project aimed to analyze the value network of the Sierra Sur company, to identify the challenges and opportunities it faces, and thus generate a positioning strategy. 20 interviews were conducted with clients and company members, in addition to a documentary review, to understand its structure and operation. The main findings show that the company needs to strengthen its business alliances and improve the management of its value network, as well as strengthen governance practices to increase the formality of its business structure and thus achieve its consolidation and generational transfer of the company. A strategic agenda was designed for the expansion and positioning of a new sales channel in the Guadalajara, Jalisco market, where honey products, its derivatives and coffee will be offered, mainly in bazaars and through online sales. An evaluation of the technical and financial feasibility of the strategy was carried out; the results show that the company begins to generate profits from the first year and consolidates them in the fifth. It concludes by pointing out that the strategy generates social benefits by involving women and indigenous peoples who play a key role in the honey production chain; in addition, the implementation of good beekeeping practices contributes to the preservation of pollinators, essential for ecological balance and biodiversity in the region.

Keywords: Rural family business, *Apis mellifera*, Rural production unit, Honey consumption, Indigenous women, Pollinators

² Master thesis in Agribusiness Strategy, Universidad Autónoma Chapingo
Author: María Isabel Pereyra Tamayo
Thesis Director: Roberto Rendón Medel

CONTENIDO

I. Introducción	7
1.1 Antecedentes.	7
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivo general.....	9
1.3.1 Objetivos específicos.	9
1.4 Preguntas de investigación.	9
1.5 Estructura de la tesis.	10
II. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	12
2.1. Marco teórico	12
2.1.1. La red de valor.....	12
2.1.2. Indagación apreciativa de problemas percibidos	14
2.1.3. Análisis de redes sociales	17
2.1.4. La Matriz ERIC	18
2.1.5. El modelo LEAN CANVAS	18
2.1.6. Proyectos de Inversión	20
2.2. Marco contextual.....	22
2.2.1. La empresa familiar rural.....	22
2.2.2. Importancia social y ambiental de la producción apícola.....	24
2.2.3. Gobernanza empresarial.....	28
2.2.4. Comercio Justo	29
III. METODOLOGÍA	32
3.1 Dimensión espacial y temporal	32
3.2. Origen de la información.....	33

3.3.	Instrumentos de colecta de la información.....	35
3.4.	Método de análisis	35
	La red de valor.....	36
	Indagación apreciativa de problemas percibidos	37
	Estrategia de expansión.....	39
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
4.1.	Atributos de la empresa familiar rural Sierra Sur M.C.	42
4.1.1.	Caracterización de la empresa Sierra Sur M.C.	42
4.1.2.	Análisis de la red de valor de la empresa Sierra Sur M.C.	46
4.2.	Innovación en valor.....	55
4.2.1.	Indagación apreciativa de problemas percibidos	55
4.2.2.	Análisis de la red de colaboración	70
4.2.3.	Agenda estratégica para Sierra Sur Guadalajara	71
4.2.4.	Innovación en valor	78
4.3.	Evaluación financiera para un nuevo canal de ventas de Sierra Sur en el mercado de Guadalajara, Jalisco	80
4.3.1.	Ingeniería del proyecto	81
4.3.2.	Estrategia de abasto.....	100
4.3.3.	Estrategia comercial	103
4.3.4.	Evaluación de rentabilidad y riesgos	113
V.	CONCLUSIONES	124
VI.	LITERATURA CITADA	126
	APÉNDICES	131

Índice de cuadros

Cuadro 1. Fuentes de información.....	34
Cuadro 2. Producción de miel Sierra Sur 2017-2023.....	59
Cuadro 3. Distribución de ventas de la empresa.....	60
Cuadro 4. Adopción de prácticas de gobernanza de Sierra Sur.....	67
Cuadro 5. Matriz ERIC de Sierra Sur M.C.....	72
Cuadro 6. Criterios de evaluación de alternativas.....	75
Cuadro 7. Ventas de Sierra Sur en el mercado de Guadalajara, Jalisco (prueba piloto de tres meses)	81
Cuadro 8. Estimación de las ventas mensuales canal bazar.....	84
Cuadro 9. Estimación de ventas mensuales venta en línea	84
Cuadro 10. Estimación de abasto de miel	85
Cuadro 11. Equipo necesario para oficina.....	91
Cuadro 12. Insumos para la comercialización de miel y derivados.....	92
Cuadro 13. Proveedores de materia prima e insumos.....	93
Cuadro 14. Servicios para la comercialización de miel y derivados.....	93
Cuadro 15. Recursos humanos necesarios para la comercialización de miel y derivados.....	94
Cuadro 16. Descripción de puestos.....	95
Cuadro 17. Propuesta de mejora para el envasado.....	105
Cuadro 18. Propuesta de mejora de envase	106
Cuadro 19. Productos que complementan la oferta de Sierra Sur Guadalajara	107
Cuadro 20. Ventas de Sierra Sur en 2023.....	109
Cuadro 21. Participación de las ventas por canales	111
Cuadro 22. Proyección mensual de ventas	113
Cuadro 23. Presupuesto de inversiones.....	113
Cuadro 24. Programa de inversiones	114

Cuadro 25. Cálculo del capital de trabajo	115
Cuadro 26. Proyección de ingresos y egresos.....	118
Cuadro 27. Indicadores de rentabilidad	120
Cuadro 28. Análisis de Riesgo para disminución del precio de venta.....	121
Cuadro 29. Análisis de Riesgo para un incremento en el precio de la materia prima	121
Cuadro 30. Análisis cualitativo de riesgos	122

Índice de figuras

Figura 1. Estructura de tesis.	11
Figura 2. Esquema de la red de valor	13
Figura 3. Proceso del Design Thinking	15
Figura 4. Etapas del Design Thinking	16
Figura 5. Lean Canvas	19
Figura 6. Localización del área de estudio	32
Figura 7. Localización para la estrategia de expansión	33
Figura 8. La red de valor	36
Figura 9. Línea de productos Sierra Sur	43
Figura 10. Configuración de la empresa familiar Sierra Sur	45
Figura 11. Red de valor de Sierra Sur M.C.	46
Figura 12. Rango de edades de los clientes de Sierra Sur	47
Figura 13. Frecuencia de compra.	48
Figura 14. Motivaciones de compra	48
Figura 15. Obtención de miel Sierra Sur	50
Figura 16. Competidores Sierra Sur	53
Figura 17. Complementadores de Sierra Sur	55
Figura 18. Indagación apreciativa de problemas percibidos de la empresa	56
Figura 19. Ingresos Sierra Sur 2022.	57
Figura 20. Presentaciones Sierra Sur y Miel de la flor mixteca	65
Figura 21. Configuración de la empresa Sierra Sur	66
Figura 22. Adopción de practicas de gobernanza Sierra Sur	68
Figura 23. Línea del tiempo Sierra Sur.	70
Figura 24. Red de relaciones Sierra Sur	71
Figura 25. Impacto económico esperado maximizado en un 80%.	76
Figura 26. Costos minimizados en un 20%.	77
Figura 27. Lean Canvas del nuevo canal de ventas de la empresa.	78

Figura 28. Red potencial de relaciones Sierra Sur	79
Figura 29. Mapa de Guadalajara, Jalisco	82
Figura 30. Flujograma de proceso de comercialización de miel.....	90
Figura 31. Flujograma de productos de derivados de la miel.	91
Figura 32. Organigrama de la empresa.	94
Figura 33. Red de abasto actual de miel.	101
Figura 34. Nueva red de abasto.....	103
Figura 35. Propuesta de mejora de etiqueta	108
Figura 36. Estrategia comercial Sierra Sur actualmente.....	112
Figura 37. Flujo de efectivo de la empresa.....	119

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes.

Las empresas familiares rurales son un pilar en las economías locales de muchas regiones del mundo. En México, este tipo de empresas son una fuente crucial de empleo, desarrollo económico y estabilidad social. Estas empresas, generalmente de pequeña o mediana escala, se caracterizan por su estructura familiar, donde las decisiones empresariales y operativas suelen estar ligadas a los valores, dinámicas y tradiciones familiares.

En el caso de México, las empresas familiares rurales representan una parte importante del sector agropecuario, y muchas de ellas se encuentran en áreas montañosas o de difícil acceso, como es el caso de la Sierra Sur de Oaxaca. A pesar de su importancia económica, estas empresas enfrentan retos relacionados con la insuficiente capacitación en gestión empresarial, la limitada infraestructura, y el escaso acceso a financiamiento formal.

Las empresas familiares mantienen prácticas tradicionales y nula o escasa gobernanza, su resistencia a identificarse como una empresa formal ha generado limitaciones en su crecimiento y capacidad para adaptarse a las dinámicas del mercado. La ausente o deficiente planificación estratégica y la baja adopción de nuevas tecnologías han obstaculizado su competitividad en un entorno donde la demanda de productos orgánicos y de calidad, como la miel, sigue en aumento.

Este escenario plantea la necesidad de analizar el estado actual de la empresa familiar rural Sierra Sur M. C. (Miel y Café), identificar las áreas donde puede mejorar y diseñar estrategias que faciliten su evolución hacia una estructura empresarial más formal y eficiente. La presente investigación pretende ofrecer herramientas y elementos para el diseño de estrategias que mejoren su estructura de costos, la gobernanza familiar y las capacidades empresariales,

con el fin de garantizar su sostenibilidad y aprovechar las oportunidades de expansión que ofrece el mercado.

1.2 Justificación.

Las empresas familiares rurales juegan un rol clave en el desarrollo económico de las comunidades rurales, no solo generando empleo, sino también manteniendo vivas las prácticas productivas regionales y sociales de sus territorios. Sin embargo, estas empresas enfrentan importantes desafíos relacionados con la falta de formalización, dificultades en la gobernanza y la adopción de prácticas empresariales. En este contexto, la presente investigación busca analizar las dinámicas internas de estas empresas, con el objetivo de proponer elementos para el diseño de estrategias que fortalezcan su estructura organizativa, mejoren su competitividad y aseguren su sostenibilidad.

La importancia de este trabajo radica en que la formalización de empresas familiares rurales no solo puede mejorar su eficiencia operativa, sino también facilitar su acceso a mercados más grandes y competitivos, mejorar su rentabilidad y permitirles aprovechar diferentes oportunidades de financiamiento. Además, al identificar y analizar los obstáculos que estas empresas enfrentan en términos de gobernanza y gestión empresarial, se podrán diseñar estrategias que les permitan crecer sin perder su identidad familiar y comunitaria.

En el caso de Sierra Sur, este análisis es representativo, ya que se trata de una empresa con una larga historia en la región, pero que aún enfrenta dificultades para consolidarse como una organización formal. Se considera que el mercado local representa un entorno de “océano rojo” debido a la alta competencia y saturación de productos similares. Esto sugiere la necesidad de explorar mercados externos con potencial de mayor demanda y capacidad de compra, donde los productos derivados de la miel puedan destacarse. La falta de adopción de estructuras organizativas complejas, la limitada profesionalización y el uso de tecnologías tradicionales representan retos importantes que este

estudio busca abordar. Al mismo tiempo, se busca resaltar la importancia de la red de valor, para mejorar la interacción entre los actores clave de la cadena productiva y fomentar la innovación.

Este trabajo también proporciona a otras empresas rurales un modelo de análisis que les permita reflexionar sobre sus propias prácticas y mejorar su competitividad, en un contexto económico cada vez más demandante y globalizado.

1.3 Objetivo general.

Analizar la estructura y funcionamiento de la empresa familiar rural Sierra Sur y su red de valor, que oriente a la identificación de los principales retos y oportunidades que enfrenta para identificar los rubros a considerar en el diseño de estrategias que fortalezcan su competitividad y expansión.

1.3.1 Objetivos específicos.

- 1 Identificar los retos y oportunidades dentro de la red de valor de Sierra Sur, evaluando sus dinámicas empresariales y su capacidad de adaptación en el contexto rural.
1. Establecer una agenda estratégica que aborde dichos retos y oportunidades, proponiendo acciones concretas que mejoren la organización, gestión y competitividad de la empresa.
2. Diseñar y evaluar una estrategia de expansión comercial que permita a Sierra Sur acceder al mercado de Guadalajara, Jalisco, aprovechando sus fortalezas y oportunidades en este nuevo entorno.

1.4 Preguntas de investigación.

- 1 ¿Cuál es la situación actual de la red de valor de la empresa Sierra Sur, y cómo ha evolucionado su gestión a lo largo del tiempo?

2. ¿Qué elementos estratégicos deben priorizarse para abordar los retos y aprovechar las oportunidades que enfrenta Sierra Sur en su contexto actual?
3. ¿Cuáles son las mejores alternativas para diseñar e implementar una estrategia efectiva de expansión en el mercado de Guadalajara, Jalisco?

1.5 Estructura de la tesis.

La tesis está estructurada en seis capítulos como se muestra en la Figura 1. El primer capítulo, la Introducción, presenta los antecedentes que contextualizan la investigación, la justificación, establece los objetivos generales y específicos, y plantea las preguntas de investigación que guiarán el análisis. En el segundo capítulo, se expone el marco teórico y contextual. Aquí se revisan los conceptos clave que sustentan el proyecto relacionado con las empresas familiares rurales y la red de valor, así como la indagación apreciativa de problemas percibidos y la evaluación de proyectos. El tercer capítulo corresponde a la Metodología, en donde se detalla el enfoque de investigación, los métodos empleados para la recopilación de información, y las técnicas de análisis utilizadas para examinar los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas con los actores clave. El cuarto capítulo se centra en los resultados, se analizan los retos y oportunidades que enfrenta Sierra Sur dentro de su red de valor, las estrategias propuestas para abordar estas situaciones y se evalúa la expansión y posicionamiento de la empresa hacia el mercado de Guadalajara, Jalisco. En el quinto capítulo se presentan las conclusiones, en las cuales se responden las preguntas de investigación y se reflexiona sobre los principales hallazgos del estudio. Finalmente, el apartado sexto contiene la literatura citada.

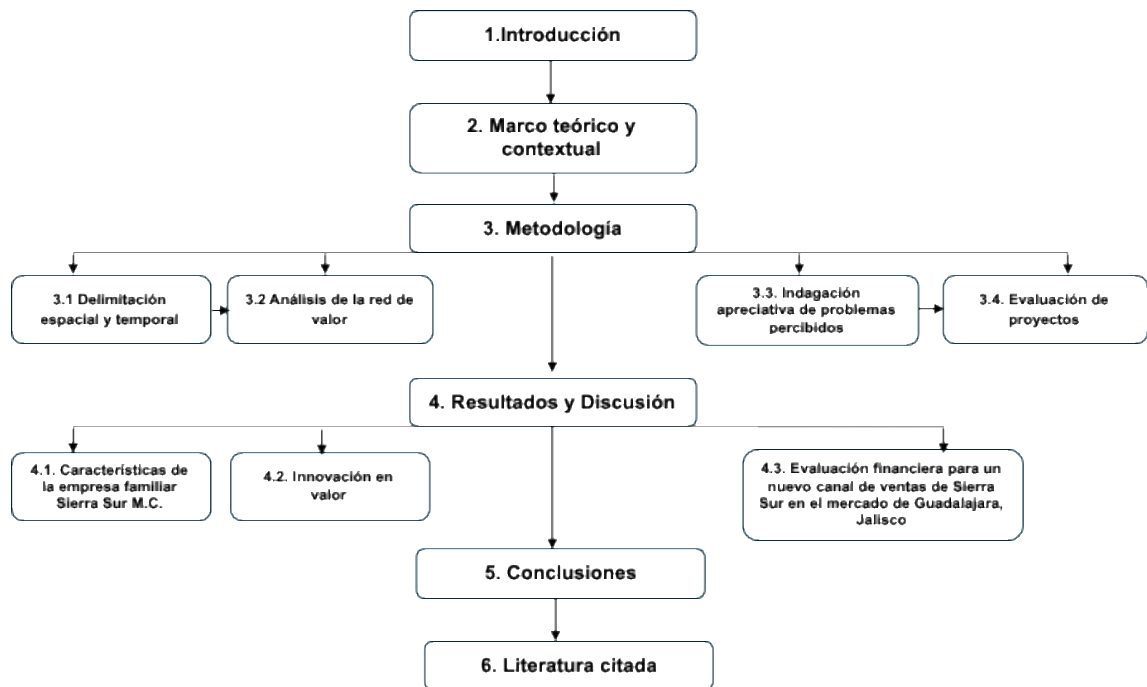


Figura 1. Estructura de tesis.

Fuente: elaboración propia.

II. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

2.1. Marco teórico

2.1.1. La red de valor

La red de valor, como estructura analítica, permite comprender la interrelación entre diversos actores que no solo producen y comercializan bienes y servicios, sino que también colaboran y compiten para optimizar recursos y generar valor compartido.

Nalebuff & Brandengurguer, (2005) introducen un marco que combina los términos de "cooperación" y "competencia", resaltando cómo los actores económicos pueden colaborar en ciertas áreas mientras compiten en otras. Esta teoría se sustenta en la idea de que el éxito de una empresa no depende únicamente de su competencia directa, sino también de los complementadores y otros participantes en la red que contribuyen al entorno comercial.

En este sentido, la red de valor incluye a:

- a) Proveedores: quienes proporcionan los recursos necesarios para la producción.
- b) Clientes: que compran y consumen el producto o servicio.
- c) Competidores: actores que pueden ofrecer productos o servicios similares, generando competencia.
- d) Complementadores: que ofrecen bienes o servicios complementarios, mejorando la propuesta de valor total.

El modelo de Nalebuff & Brandengurguer, (2005) señala que las empresas deben identificar cómo interactúan con estos actores, buscando oportunidades de cooperación que puedan resultar en beneficios mutuos, mientras gestionan áreas de competencia para fortalecer su ventaja competitiva. Este enfoque estratégico puede aplicarse a cualquier sector, incluyendo la apicultura y la agroindustria,

donde la colaboración con instituciones locales, mercados justos y otras empresas productoras puede mejorar la eficiencia y la sostenibilidad.

El enfoque de la red de valor ha sido especialmente relevante en el análisis de las agroempresas. Algunos autores como Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortes, (2020) destacan que esta herramienta es útil para analizar el flujo de bienes, servicios e información en el sector agrícola. La red de valor no solo incluye a los actores empresariales, sino también a entidades gubernamentales, instituciones financieras, organizaciones no gubernamentales y comunidades locales, quienes tienen una influencia significativa en la toma de decisiones estratégicas, Figura 2.

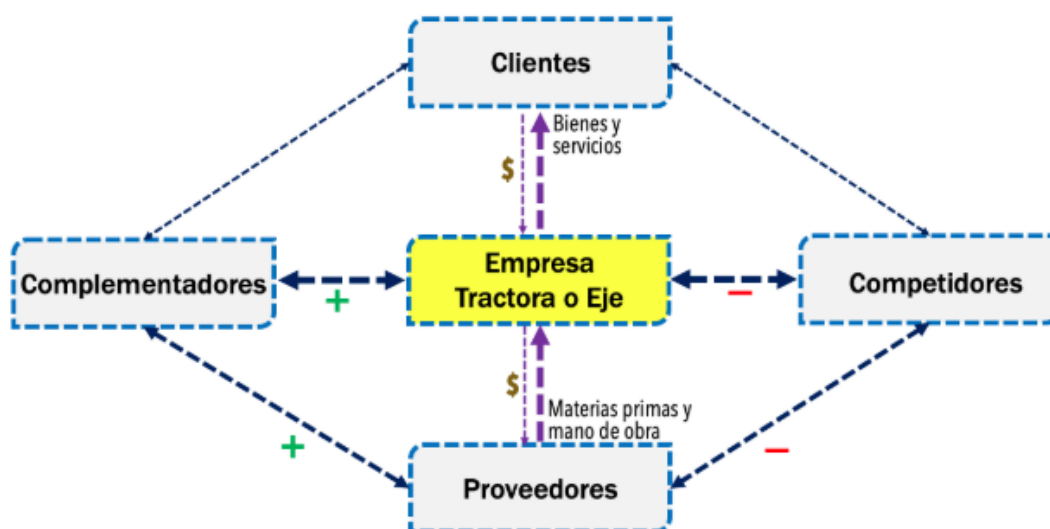


Figura 2. Esquema de la red de valor

Fuente: Nalebuff, B. J. y Brandenburger, A. 2005.

En la agroindustria, las empresas familiares rurales suelen ser actores clave dentro de las redes de valor, ello debido a su papel como proveedores directos de materias primas; sin embargo, su capacidad de beneficiarse plenamente de la cadena de valor depende de su habilidad para interactuar con otros actores. Esto implica que una red de valor bien estructurada permite a las empresas

familiares no solo competir en el mercado, sino también integrarse en estrategias de desarrollo sostenible que generen beneficios económicos y sociales.

2.1.2. Indagación apreciativa de problemas percibidos

La indagación apreciativa es una metodología enfocada en identificar y potenciar lo mejor de una organización o comunidad, con el fin de generar un cambio positivo y sostenible. En el contexto empresarial, la indagación apreciativa busca abordar los problemas y desafíos desde un enfoque positivo, reconociendo lo que ya funciona bien para diseñar soluciones innovadoras. Para lograr este objetivo, en este proyecto se adopta la metodología de Design Thinking, desarrollada por Tim Brown y Clin Funk en 2012, como una herramienta clave para estructurar el proceso de análisis y resolución de problemas.

El Design Thinking es una metodología que surgió inicialmente en el ámbito del diseño de productos, pero ha sido adoptada ampliamente por empresas y organizaciones de diversos sectores debido a su enfoque en la resolución de problemas desde la perspectiva del usuario o cliente. Se define como una forma de pensar y actuar creativamente que permite abordar problemas complejos de manera innovadora y centrada en el ser humano (Brown & Funk, 2012).

Esta metodología se ha vuelto clave para identificar las necesidades, deseos y problemas reales de los usuarios, lo cual es fundamental para desarrollar soluciones eficaces.

Tim Brown, uno de los principales defensores del Design Thinking, afirma que esta metodología “transforma la forma en que las organizaciones desarrollan productos, servicios y estrategias”. En palabras de Brown, se trata de “pensar como un diseñador”, lo que implica observar y entender los problemas de una

manera que permita generar soluciones innovadoras y prácticas que estén alineadas con las necesidades de los usuarios (Tim Brown, 2009).

El Design Thinking incluye seis fases principales, que pueden iterarse según las necesidades del problema que se pretende resolver, Figura 3 y 4.

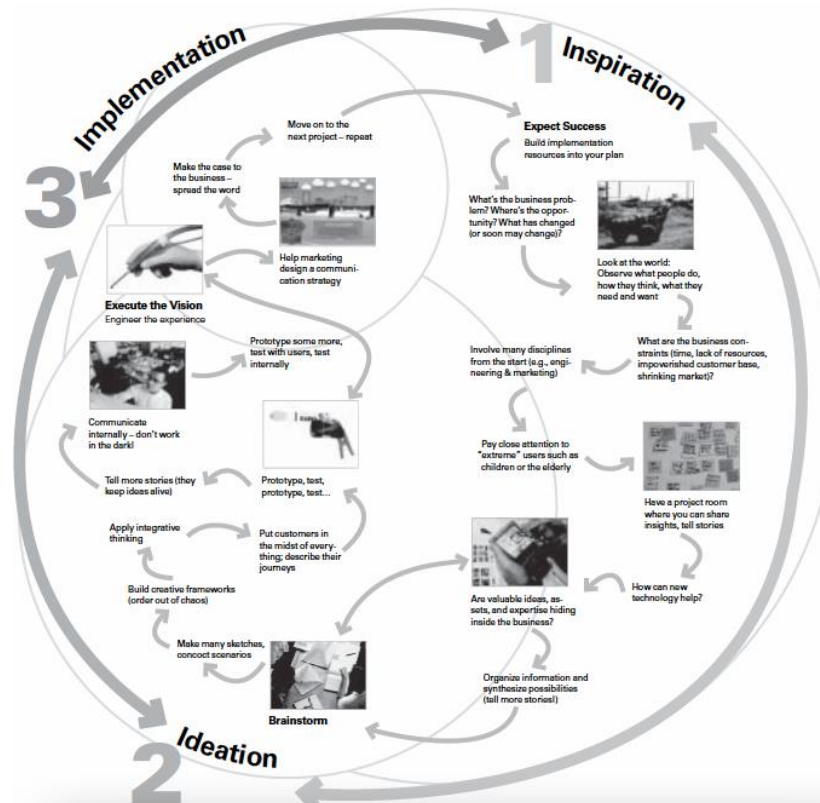


Figura 3. Proceso del Design Thinking

Fuente: Tim Brown. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review.

Proceso de diseño Design thinking resumido en 3 pasos

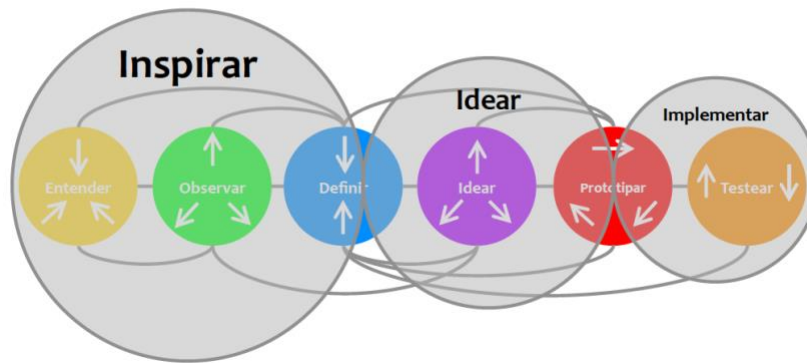


Figura 4. Etapas del Design Thinking

Fuente: Tomado de Design Thinking pensamiento de diseño- (Carbonell, n.d.)

Entender (Empatizar): La primera etapa del Design Thinking consiste en comprender profundamente a los usuarios o clientes. Se trata de investigar sus necesidades, emociones y deseos, con el fin de obtener una visión clara de los problemas que enfrentan. La empatía es el punto de partida para asegurar que cualquier solución se base en una comprensión genuina de los usuarios.

Observar (Definir): En esta fase, se recopila información a través de la observación directa y la investigación de campo. El objetivo es definir claramente los problemas percibidos y las oportunidades de mejora. Aquí se identifican patrones, relaciones y áreas problemáticas que no son evidentes a simple vista. Para (Brown & Funk, 2012) la observación estructurada es clave para descubrir detalles y matices que pueden ser esenciales para diseñar soluciones viables.

Definir: Una vez recopilada la información, se pasa a la etapa de definición. Aquí se sintetiza lo observado y se plantea el problema de manera clara y estructurada. El objetivo es definir el reto o problema a resolver, en términos que sean comprensibles y accionables en las siguientes etapas.

Idear: En la fase de ideación, se generan ideas y propuestas creativas para solucionar los problemas definidos previamente. Esta etapa es un ejercicio de

imaginación y creatividad, donde se busca explorar múltiples alternativas y enfoques, sin restricciones. La libertad de pensamiento es esencial para encontrar soluciones innovadoras.

Prototipar: El siguiente paso es crear prototipos o versiones simplificadas de las soluciones propuestas. Los prototipos permiten materializar las ideas de manera tangible y explorar su viabilidad. Es una fase de experimentación donde las ideas se ponen a prueba de manera rápida y económica, facilitando la retroalimentación temprana por parte de los usuarios.

Testear: Finalmente, los prototipos son probados con los usuarios para evaluar su eficacia y aceptación. Esta etapa permite validar si las soluciones cumplen con los objetivos planteados y si resuelven efectivamente los problemas identificados. A partir de esta retroalimentación, se pueden realizar ajustes y mejoras antes de implementar las soluciones a mayor escala (Brown & Funk, 2012).

2.1.3. Análisis de redes sociales

Una red está formada por un conjunto de actores o nodos que están conectados mediante una serie de enlaces que representan el tipo de relación que existe entre ellos (Gallegos et al., 2017). Los datos relacionales reflejan las conexiones que forman las relaciones entre los individuos, destacando las propiedades que cada individuo tiene tanto en conjunto como de forma aislada. De este modo, se pueden evaluar diferentes tipos de relaciones (económicas, familiares, circunstanciales, de interacción) en combinación con las características atribuidas a cada persona (edad, nivel educativo, género, habilidades). El Análisis de Redes Sociales puede tomar diversas características según las respuestas proporcionadas por los actores (Rendón Medel, 2022).

2.1.4. La Matriz ERIC

Esta herramienta permite identificar actividades que deben **eliminarse, reducirse, incrementarse o crearse** para mejorar la competitividad de la empresa (Chan Kim & Mauborgne, 2004). Esta herramienta ha demostrado ser útil en diferentes ámbitos, desde el rediseño de productos hasta la creación de nuevas estrategias empresariales que buscan diferenciarse del mercado competitivo.

La matriz ERIC se centra en cuestionar las suposiciones fundamentales sobre el valor de un producto o servicio, lo que permite identificar oportunidades de innovación al reconfigurar las propuestas actuales. Según Chan Kim y Mauborgne (2004), esta metodología busca evitar la competencia directa a través de la diferenciación y la creación de valor a partir de los elementos que verdaderamente importan a los consumidores.

La Matriz ERIC se ha convertido en una herramienta flexible y aplicable en diversas industrias. En el ámbito agroempresarial, por ejemplo, la matriz puede utilizarse para rediseñar los procesos de producción y comercialización de productos, mejorando su competitividad. Al aplicar las cuatro acciones de la matriz (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear), las empresas pueden ajustar sus estrategias de producción para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes y al entorno competitivo, optimizando recursos y maximizando el valor.

2.1.5. El modelo LEAN CANVAS

El Lean Canvas, desarrollado por Ash Maurya en 2012, es una herramienta metodológica que permite a las empresas diseñar, analizar y optimizar sus modelos de negocio de manera ágil y efectiva. Lean Canvas es una herramienta para diseñar modelos de negocio y está basada en el lienzo del Business Model Canvas. A diferencia del modelo tradicional de (Osterwalder & Pigneur, 2010) que

se enfoca en la creación de valor para grandes corporaciones o empresas bien establecidas, el Lean Canvas está orientado hacia empresas emergentes o en crecimiento, representa el punto de partida para identificar una idea de negocio. A través del Lean Canvas, es posible organizar y estructurar las hipótesis iniciales que darán forma a esa nueva propuesta empresarial. Su enfoque simplificado y rápido facilita la toma de decisiones estratégicas, la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones inmediatas.

El uso del Lean Canvas en las empresas permite un análisis ágil de su estructura y funcionamiento dado que éstas suelen operar en mercados con alta volatilidad y necesitan adaptarse constantemente a los cambios en el entorno, el Lean Canvas ofrece un marco ideal para reestructurar su red de valor y fortalecer su competitividad.

Este modelo se organiza en nueve bloques interrelacionados, los cuales ayudan a entender las dinámicas internas y externas de la empresa y a identificar las áreas donde se pueden aplicar mejoras estratégicas, Figura 5.



Figura 5. Lean Canvas

Fuente: Tomado <https://eptjaen.wordpress.com/2020/09/14/lean-canvas/>

Problema: En este bloque se identifican los principales desafíos que enfrenta el segmento de clientes al que la empresa sirve.

Segmento de clientes: Describe los grupos de personas o empresas que son el objetivo de la oferta de la empresa.

Propuesta de valor única: Define lo que hace que el producto sea relevante para los clientes y cómo se diferencia de la competencia.

Solución: Plantea las acciones que se tomarán para resolver los problemas identificados.

Canales: Detalla los medios por los cuales la empresa entregará valor a sus clientes.

Métricas clave: Son los indicadores que permitirán medir el éxito del modelo de negocio.

Estructura de costos: Identifica los costos más importantes asociados con la operación del negocio.

Flujo de ingresos: Explica cómo la empresa generará ingresos.

Ventaja especial/injusta: Este bloque describe los aspectos únicos del negocio que no pueden ser fácilmente replicados por los competidores.

2.1.6. Proyectos de Inversión

Un proyecto de inversión es un conjunto de actividades planificadas con el objetivo de lograr un beneficio económico, social o ambiental a través de la asignación de recursos en una iniciativa particular. La decisión de invertir implica

evaluar diferentes alternativas, considerando tanto los recursos disponibles como los beneficios y riesgos esperados. Según FIRA, (2011) un proyecto de inversión es esencialmente una serie de decisiones que buscan la optimización de los recursos, con el fin de maximizar el valor para los inversionistas o para las comunidades involucradas. La evaluación de un proyecto no se basa únicamente en sus aspectos financieros, sino que también debe integrar factores técnicos, de mercado y organizativos que aseguren su viabilidad en el corto y largo plazo.

La evaluación de un proyecto de inversión implica analizar su viabilidad económica, técnica, financiera y social. La evaluación financiera es uno de los aspectos más relevantes dentro de un proyecto de inversión, ya que permite determinar si los ingresos generados por el proyecto serán suficientes para cubrir los costos y ofrecer una rentabilidad aceptable. Para llevar a cabo este análisis, es fundamental el uso de diferentes indicadores financieros que proporcionen información sobre la viabilidad del proyecto.

Los indicadores financieros son herramientas esenciales para medir la rentabilidad y sostenibilidad de un proyecto de inversión. Según (FIRA, 2011) los principales indicadores utilizados en la evaluación de proyectos son:

Valor Actual Neto (VAN): Este indicador mide la diferencia entre los flujos de caja futuros esperados y la inversión inicial, descontados a una tasa de interés determinada. El VAN es clave para determinar si un proyecto es rentable, ya que un VAN positivo indica que el proyecto generará más valor del que cuesta.

Tasa Interna de Retorno (TIR): La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea igual a cero. Si la TIR es mayor que el costo de oportunidad del capital, el proyecto se considera viable. La TIR es un indicador popular en la evaluación de proyectos debido a su simplicidad para comparar diferentes inversiones. La fórmula de cálculo es la siguiente:

Relación beneficio-costo (B/C): Es una herramienta de análisis financiero que compara los beneficios obtenidos de un proyecto o actividad con sus costos asociados. Su objetivo es determinar si los beneficios superan los costos y, en consecuencia, si un proyecto o inversión es rentable o no.

Análisis de Sensibilidad. Teniendo en cuenta el riesgo, la duración y la escala de los proyectos, se examina cómo podrían afectar las posibles variaciones a los indicadores técnicos y financieros. Este análisis sistemático evalúa la viabilidad del proyecto, abordando los desafíos de incertidumbre propios de los negocios agropecuarios (FIRA, 2011).

2.2. Marco contextual

2.2.1. La empresa familiar rural

Las empresas familiares en zonas rurales desempeñan un papel crucial en la sostenibilidad de las actividades agrícolas y pecuarias en las que participan. Su relevancia radica en la transmisión intergeneracional del conocimiento y las habilidades relacionadas con estas actividades, lo que asegura la continuidad de la tradición productiva.

Las empresas familiares, como actores fundamentales en el avance de la sociedad, juegan un rol importante en el crecimiento económico y social. La propiedad de una empresa es clave para definir su naturaleza familiar. Asimismo, la participación de los miembros de la familia en la administración y gestión a lo largo de las distintas etapas de su desarrollo, incluyendo la incorporación de hermanos, hijos y otras generaciones, es un rasgo distintivo de las empresas familiares y factor determinante para su preservación (Zepeda-Zepeda et al., 2021).

Definir a la empresa familiar rural, implica el reconocimiento de diferentes elementos que la complementan e implican el desarrollo de la agricultura familiar. Aunque el concepto de agricultura familiar es impreciso, la mayoría de las definiciones se refieren al tipo de gestión o de propiedad y a la oferta de mano de obra en las granjas (FAO, 2015). La agricultura familiar tiene características propias de una empresa, además de mantener relaciones dentro del ámbito familiar. Sin embargo, no existe un acuerdo uniforme sobre su definición debido a las variaciones según cada región o país (Zepeda-Zepeda et al., 2021).

La CEDRSSA, (2014) establece diversos elementos para definir la agricultura familiar. En primer lugar, se reconoce que las empresas familiares rurales desempeñan múltiples actividades en el ámbito rural, tales como la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura, aprovechando de manera integral la biodiversidad del territorio que habitan. Aunque gran parte de su producción está destinada al autoconsumo, esto no excluye la posibilidad de comercializar los excedentes. Un aspecto relevante es el tamaño de las unidades de producción, que en su mayoría no superan las cinco hectáreas. Además, predomina el uso de mano de obra familiar, sin remuneración formal, ya que se considera parte del trabajo familiar. Estas unidades de producción suelen emplear tecnologías simples y eficaces, transmitidas y mejoradas a lo largo de generaciones. Finalmente, es crucial destacar el sentido de pertenencia que estos actores tienen con su comunidad, lo que refuerza su vínculo con el entorno y sus prácticas productivas.

Las definiciones de agricultura familiar rural van a variar dependiendo del contexto, región o país, aunque algunos autores han aportado algunas definiciones. (Paz-Pérez, 2023) las define como entidades que emergen con estructuras organizativas sencillas, destacándose por contar con un liderazgo y gestión centralizada, principalmente en el jefe de familia. (Salas Alfaro & Pérez Morales, 2007) la definen como las unidades de producción y consumo que realizan diferentes actividades productivas dedicadas al autoconsumo y a la venta entre su propia comunidad.

En México la CEDRSSA (,2014) ,define a la agricultura familiar como la actividad que realizan los campesinos, independientemente del régimen de propiedad de la tierra, con el trabajo preponderante del núcleo familiar, usando y transformando los recursos naturales para la obtención de productos agrícolas, ganaderos, pesqueros, acuícolas y silvícolas, que se destinan el autoconsumo o a la venta.

Es importante también mencionar la definición que la FAO, 2013 ha establecido en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para reconocer su importancia en la producción de alimentos y su lucha contra el hambre y la pobreza: la agricultura familiar (que abarca todas las actividades agrícolas de base familiar) es una forma de organizar la producción agrícola, forestal, pesquera, ganadera y acuícola que es gestionada y administrada por una familia y depende principalmente de la mano de obra familiar, comprendidos tanto mujeres como hombres. La familia y la granja están relacionadas entre sí, evolucionan conjuntamente y combinan funciones económicas, ambientales, sociales y culturales.

Con todos los elementos anteriormente mencionados, se podría decir entonces que una empresa familiar rural es una unidad productiva gestionada y operada por una familia, que combina actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras o forestales, utilizando principalmente la mano de obra familiar y vinculando funciones económicas, sociales y ambientales.

2.2.2. Importancia social y ambiental de la producción apícola

La producción de miel es una actividad de gran relevancia a nivel mundial, no solo por su aporte económico, sino también por su impacto social y ambiental. A nivel global, la apicultura desempeña un papel clave en la conservación de la biodiversidad y la producción de alimentos. En México, país con una rica tradición apícola, la producción de miel contribuye significativamente a las economías

rurales, siendo fuente de sustento para muchas familias y comunidades. México es uno de los principales exportadores de miel en el mundo, destacando por la calidad de su producto. Además, la apicultura mexicana está ligada a prácticas sostenibles, que ayudan a mitigar los efectos del cambio climático.

A nivel mundial, la producción de miel experimenta altas y bajas en la producción, debido principalmente a los efectos del cambio climático. China encabeza la lista, contribuyendo con el 27.5% de la miel producida a nivel global; Turquía con el 7.06%; Irán, con un 4.7%; India, que aporta el 4.4% y Argentina con un 4.2%, en su conjunto apartan más del 48% de la producción mundial. México, reconocido por la calidad de su miel, ocupa el noveno lugar en el ranking mundial, representando el 3.8% de la producción global (FAOSTAT, 2022). La importancia de estos países en el mercado global de miel refleja su influencia tanto en la economía como en la biodiversidad y los sistemas agrícolas sostenibles.

En 2022, México se consolidó como uno de los principales exportadores de miel a nivel global, con un total de 27,443 toneladas exportadas, lo que lo posiciona en el noveno lugar aportando el 3.6% (FAOSTAT, 2022) entre los países exportadores. La miel mexicana es reconocida internacionalmente por su alta calidad, lo que le permite tener una presencia importante en mercados exigentes como los de Europa y Estados Unidos. Esta capacidad exportadora no solo refleja el esfuerzo y la tradición de los apicultores mexicanos, sino también la relevancia de México en la industria mundial de la miel.

México se distingue por la producción de miel de abeja de excelente calidad, reconocida internacionalmente por sus beneficios nutricionales y terapéuticos, además de su distintivo aroma, sabor y color. En el Altiplano, durante el otoño, se produce una miel cremosa; mientras que en primavera destacan las mieles de azahar (*Citrus sinensis*) en Veracruz y Tamaulipas. También se cosecha la miel de campanita (*Ipomoea triloba*) en regiones como Oaxaca, Puebla y Guerrero (Chan Chi et al., 2018).

En México, los principales estados productores de miel son Yucatán, que contribuye con el 16.3% de la producción nacional, seguido de Chiapas (10.2%), Jalisco (10%), Veracruz (9.1%) y Oaxaca (8.3%), (SIAP, 2023). En Oaxaca, la miel que se produce es mayormente multiflora, destacándose la flor de campanita. La producción en este estado se concentra en algunos municipios, entre los cuales destacan Putla Villa de Guerrero aportando el 10.2% del total, San Gabriel Mixtepec el 7.4%, y Santiago Pinotepa Nacional el 6.1% (SIAP, 2023).

La producción de miel en Oaxaca no solo destaca por su volumen y calidad, sino también por la participación de comunidades locales, especialmente en regiones donde la apicultura es una actividad arraigada. En estos territorios, las mujeres y los pueblos indígenas juegan un papel fundamental en la preservación de las prácticas apícolas, transmitiendo conocimientos de generación en generación y contribuyendo significativamente al sostenimiento de esta actividad. Este involucramiento no solo fortalece la economía local, sino que también promueve la conservación cultural y la biodiversidad en sus territorios.

Para las mujeres, el trabajo con las abejas ha sido una oportunidad para reconocerse y valorarse, convirtiéndose en una actividad familiar donde todos colaboran debido al aprecio por el trabajo apícola y el consumo de sus productos. Además de los beneficios económicos que obtienen, son conscientes de que estos polinizadores juegan un papel crucial en la preservación de la biodiversidad y la protección del medio ambiente (Semarnat, 2023).

La amplia variedad de ecosistemas naturales en el país ha permitido que la apicultura se extienda a lo largo de casi todo el territorio mexicano. Esto ha facilitado una producción de miel con una escala tan diversa que puede ser realizada por distintos tipos de productores, incluyendo una significativa

participación de comunidades indígenas, quienes continúan practicando y preservando esta actividad (Ramírez Mijangos et al., 2023).

Los pueblos originarios desempeñan un papel fundamental en la apicultura, ya que han mantenido y transmitido conocimientos ancestrales relacionados con el manejo de abejas y la producción de miel. Su conexión con la naturaleza y su respeto por el entorno natural les permite practicar una apicultura sustentable que contribuye a la preservación de los ecosistemas. En varias regiones de México, especialmente en áreas con gran diversidad biológica, las comunidades indígenas han logrado producir miel de alta calidad que es apreciada tanto a nivel local como internacional. Además, la apicultura para estos pueblos no solo representa una fuente de ingresos económicos, sino también una forma de conservar su cultura, tradiciones y el cuidado de los polinizadores.

Las abejas y otros polinizadores son fundamentales para nuestra supervivencia, juegan un papel clave en la agricultura y en los ecosistemas globales al asegurar la producción de alimentos y apoyar la biodiversidad y otros servicios ecosistémicos. La mayoría de estos polinizadores son especies silvestres, incluidas más de 20,000 variedades de abejas, así como diversas especies de aves, murciélagos, mariposas y otros insectos. No obstante, en muchas regiones se está observando una disminución tanto en la cantidad como en la diversidad de abejas y otros polinizadores (FAO, 2023).

Las poblaciones de insectos polinizadores están disminuyendo a nivel global, lo que representa un riesgo significativo para la seguridad alimentaria, dado que muchos cultivos dependen de su actividad. Las principales amenazas, como la pérdida de hábitat y el uso de pesticidas, afectan a la mayoría de los polinizadores, lo que sugiere que las acciones de conservación podrían ser efectivas si se aplican de manera amplia y se minimiza la competencia entre especies. Es crucial intensificar el monitoreo de las poblaciones de polinizadores

para evaluar el impacto de estas amenazas y adoptar medidas de protección más eficaces (Halvorson et al., 2021).

La actividad apícola en la Sierra Sur de Oaxaca no solo representa una fuente de ingresos para las comunidades locales, sino que también desempeña un papel vital en la conservación del medio ambiente. La inclusión de mujeres y pueblos indígenas en la apicultura ha fortalecido el tejido social y económico, permitiendo la transmisión de conocimientos ancestrales y la creación de redes de colaboración. Además, el cuidado de los polinizadores, esenciales para la biodiversidad y la seguridad alimentaria, ha cobrado especial relevancia en esta región. En este contexto, la apicultura no solo conserva prácticas sustentables, sino que también impulsa el desarrollo comunitario, protegiendo el entorno natural y fomentando la equidad social.

2.2.3. Gobernanza empresarial

La gobernanza empresarial se refiere a cómo una organización se autogestiona, estableciendo sus propias políticas, normas y prácticas internas, similar a la forma en que un Estado regula sus leyes y costumbres. Este enfoque busca fortalecer el ambiente interno de la empresa y crear soluciones para los desafíos que surgen cuando los intereses de sus diversos stakeholders divergen, promoviendo así un entorno de colaboración y equilibrio en la toma de decisiones (Radebe, 2017).

Según Islas-Moreno (2018), la gobernanza es clave en entornos familiares y rurales, donde los lazos de cooperación y confianza entre los actores externos e internos deben manejarse con precisión para asegurar la continuidad del negocio. La construcción de lazos de gobernanza fomenta el liderazgo participativo y la toma de decisiones alineada con los valores y objetivos a largo plazo de la empresa, permitiendo una transición estructurada hacia nuevas generaciones o fases de crecimiento.

Desde esta perspectiva, la gobernanza empresarial no solo se centra en la estructura interna, sino que también considera la interacción con los actores externos. Belasteguigoitia (2017) destaca que la gobernanza impulsa la cooperación y coordinación en el entorno empresarial, permitiendo una adaptación más efectiva a los cambios del mercado y fortaleciendo las relaciones estratégicas. Esto permite a las empresas enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades que surgen en el ámbito competitivo.

En este sentido, la gobernanza empresarial proporciona un marco que guía a la organización en momentos de cambio y expansión, especialmente en escenarios de competencia intensa. Al abordar tanto las relaciones de mercado como la organización interna, la gobernanza fomenta una estructura que integra aspectos económicos, sociales y estratégicos en una visión coherente, adaptada a los desafíos y oportunidades del contexto empresarial.

2.2.4. Comercio Justo

La apicultura en la Sierra Sur de Oaxaca ha demostrado ser un motor clave para el desarrollo social y ambiental, promoviendo la inclusión de mujeres y pueblos indígenas y contribuyendo a la protección de los polinizadores. A medida que estas prácticas sustentables se consolidan en la región, es importante también considerar cómo las dinámicas económicas pueden generar un impacto positivo en estas comunidades. Aquí es donde entra en juego el concepto de comercio justo, una alternativa que busca garantizar condiciones equitativas para los productores y un acceso más justo a los mercados, fortaleciendo aún más el bienestar social y económico de los apicultores locales.

El comercio justo surgió en la década de 1950 con las tiendas Oxfam en Europa y la iniciativa de los Diez Mil Pueblos (Ten Thousand Villages) en Estados Unidos.

Sin embargo, fue durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) en Ginebra, en 1964, cuando se escuchó por primera vez la consigna "Comercio, no ayuda" (Trade, not Aid). En ese momento, los países desarrollados evitaban facilitar negociaciones para mejorar las condiciones comerciales de las materias primas de las naciones en desarrollo, optando en su lugar por ofrecer créditos y ayuda al desarrollo, lo que perpetuaba la desigualdad entre el norte y el sur global (Bojórquez-Carrillo et al., 2022).

El comercio justo se basa en la interacción entre consumidores y productores de bienes o servicios que toman en cuenta las preferencias relacionadas con el cuidado del medio ambiente, sin descuidar la responsabilidad social en sus prácticas (Díaz-Rivas et al., 2023).

Las organizaciones de comercio justo se caracterizan por su compromiso con principios éticos y de equidad, fomentando el desarrollo local a través de colaboraciones entre cooperativas y asociaciones de pequeños productores. Estas redes solidarias de producción y consumo se convierten en herramientas clave para promover la venta directa y facilitar el acceso a mercados (Sánchez-Álvarez, 2017).

Para efectos de este trabajo consideramos el comercio justo con productos que va más allá de los estándares de las certificaciones de organismos nacionales e internacionales. El comercio justo responde a las crecientes demandas de la sociedad por un mercado que priorice la calidad social, donde se valoren aspectos como la ética, la producción orgánica y la solidaridad entre los actores involucrados (Sánchez-Álvarez, 2017).

La venta de miel y sus derivados en un mercado de comercio justo ofrece una oportunidad invaluable para resaltar su auténtico valor, tanto en términos de calidad como de impacto social y ambiental. Al operar dentro de este sistema, la miel se aprecia no solo por sus propiedades nutricionales y terapéuticas, sino

también por su contribución a la sostenibilidad y biodiversidad. Además, el comercio justo permite a las empresas familiares rurales obtener un precio más equitativo, reflejando el verdadero esfuerzo detrás de la producción. Esto, a su vez, fortalece el desarrollo económico local, creando valor y asegurando mejores ingresos para las familias que dependen de esta actividad.

III. METODOLOGÍA

En este capítulo, se presenta el enfoque metodológico empleado para abordar el desarrollo de la investigación y el cumplimiento de los objetivos. Primeramente, se plantea la dimensión espacial y temporal, después se describen las fuentes de información utilizadas y se explican los instrumentos de recolección de datos, finalmente se detallan los métodos de análisis aplicados, que incluyen la red de valor, la metodología de Design Thinking y la evaluación de una estrategia para el posicionamiento de la empresa familiar rural Sierra Sur M.C en Guadalajara Jalisco.

3.1 Dimensión espacial y temporal

La empresa matriz Sierra Sur M.C. está ubicada en Putla Villa de Guerrero, Oaxaca (Figura 6). La primera fase de la investigación y la recopilación de información, tanto de los miembros de la empresa como de algunos clientes de la región, se llevó a cabo en esta área durante el periodo comprendido entre 2023 y 2024.

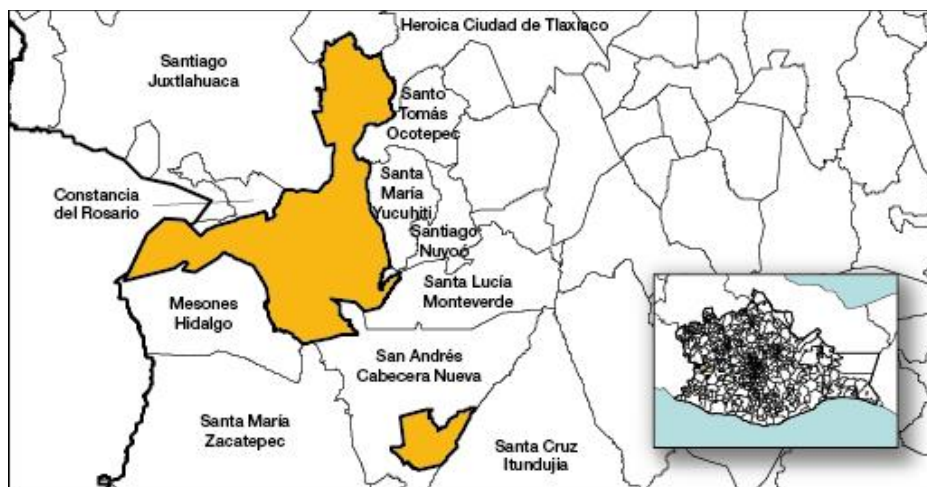


Figura 6. Localización del área de estudio

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2020.

Por otro lado, la estrategia planteada se implementará en la ciudad de Guadalajara, Jalisco (Figura 7). En 2023, se realizó una prueba piloto en esta

ubicación para evaluar la aceptación de los productos de miel y sus derivados, con el objetivo de comenzar a diseñar la estrategia de expansión de la empresa.



Figura 7. Localización para la estrategia de expansión

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2020.

3.2. Origen de la información

Para el desarrollo de esta investigación se consultaron diversas fuentes de información para abordar los distintos aspectos analizados en el proyecto. Se realizó una revisión documental en artículos y revistas científicas. Además, se llevaron a cabo pláticas con los miembros de la familia y con clientes para integrar la red de valor y la indagación apreciativa de los problemas percibidos, se aplicaron un total de 20 encuestas a clientes y alrededor de 15 entrevistas semiestructuradas a los miembros de la empresa.

Además, se revisaron los registros contables de la empresa tanto para analizar los desafíos económicos como para realizar la evaluación de la viabilidad financiera de la estrategia de expansión. La información obtenida se ilustra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Fuentes de información

Tema analizado	Fuente de información	Método de selección	Fecha de recolección
Red de valor	Entrevistas semiestructuradas a miembros de la empresa	Por conveniencia.	Enero 2023 - Octubre 2023
Indagación Apreciativa	Cuestionario dirigido a clientes	Sondeo	Noviembre 2023 - Marzo 2024
Análisis de redes sociales	Cuestionario a actores clave	Sondeo	Agosto a Noviembre de 2023
Estrategia de Expansión y Evaluación de Proyectos	Información contable de la empresa Entrevistas semiestructuradas a clientes	Por conveniencia (interés por participar)	Diciembre 2023 - Mayo 2024
Validación de la estrategia	Taller participativo	Revisiones periódicas de validación de los socios	Enero a junio del 2024

Fuente: Elaboración propia.

Para describir la red de valor de la empresa, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con los miembros clave de la familia, en particular con la Sra. Matilde Ortiz, quien es la encargada del proceso de producción de varios productos, así como de establecer y mantener relaciones con proveedores y clientes. Durante estas conversaciones, se identificaron los actores en la red de valor y se delinearon las relaciones que mantienen en la operación de la empresa.

3.3. Instrumentos de colecta de la información

Para abordar los problemas percibidos se realizaron entrevistas a profundidad con los miembros de la familia. Se aplicó un cuestionario a los miembros de la empresa sobre las prácticas de gobernanza que realizan, en donde se tomaba el puntaje de 1 si realizaba la práctica, 0 si no la realizaba y ponderados en caso de que la realizara parcialmente (Apéndice 1).

La obtención de información por parte de los clientes y otros actores fue a través de un cuestionario dirigido con preguntas acerca del consumo de miel y sus derivados, así como sus hábitos y preferencias de consumo, además de las relaciones con la empresa y sus formas de colaboración.

Para el análisis de la red de colaboración se utilizó un cuestionario con la pregunta ¿Con quién realiza alguna actividad/proyecto relacionado con el sector apícola? Y para la red potencial si considero la pregunta ¿Con quién deberías realizar alguna actividad/proyecto relacionado con el sector apícola?.

Para evaluar la viabilidad de la estrategia de expansión de la empresa, se utilizó la información contable proporcionada por Sierra Sur M.C. Se revisaron los registros de venta y los resultados de aceptación de productos en una prueba piloto de comercialización realizada específicamente en Guadalajara. Esta evaluación tiene como objetivo proyectar la capacidad de la empresa para expandir su canal de comercialización en esta ciudad, priorizándola debido a sus condiciones favorables para la introducción de productos agroindustriales y su demanda de productos orgánicos, además de que, un miembro de la familia radica allá, por lo que la operación de la empresa se facilita aún más.

3.4. Método de análisis

La red de valor

Para el análisis de la red de valor, se utilizó la metodología propuesta por Nalebuff & Brandengurguer, (2005), la cual fue adaptada al contexto de empresas familiares rurales por Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortes, (2020). A través de esta metodología se logró mapear las interacciones entre los diferentes actores involucrados en la empresa: clientes, proveedores, complementadores y competidores, Figura 8.

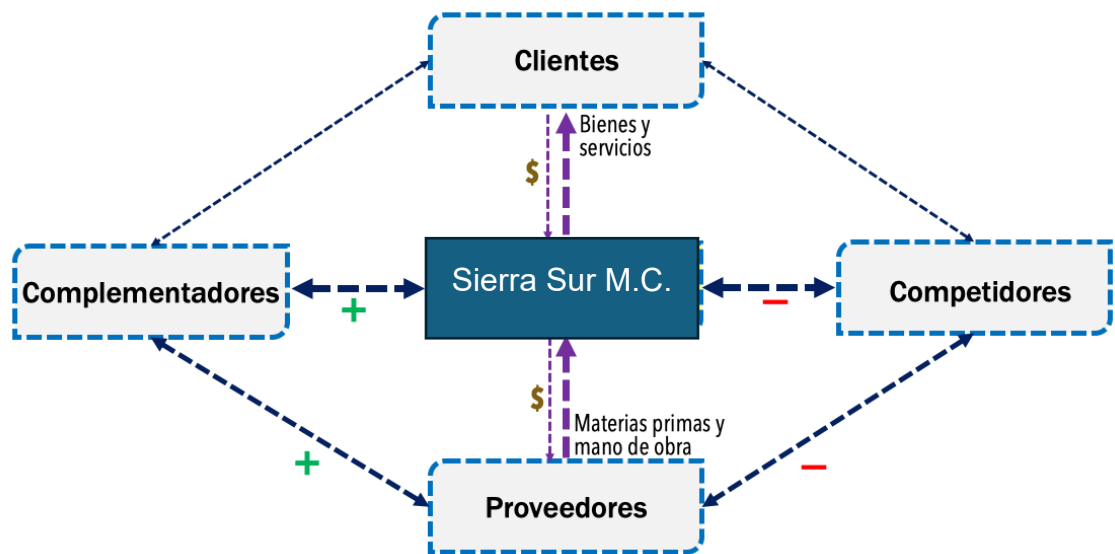


Figura 8. La red de valor

Fuente: Tomado de Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortes, 2020.

En la red de valor se centró la empresa tractora Sierra Sur, que es el núcleo de la red y la que impulsa el valor hacia los demás actores. A su alrededor, se encuentran los proveedores, que suministran los insumos necesarios para la distribución de miel y sus derivados; los complementadores, que añaden valor a los productos o servicios haciéndolos más atractivos o útiles para los clientes; los clientes, quienes proporcionan retroalimentación y demandan productos adaptados a sus necesidades; y los competidores, que, aunque son vistos como rivales, también ofrecen oportunidades para innovar y diferenciarse. Esta red de

relaciones permite generar valor compartido y sostenible para todos los actores involucrados.

Indagación apreciativa de problemas percibidos

Para abordar los problemas percibidos de la empresa, se aplicó la metodología del Design Thinking (Brown & Funk, 2012). Esta metodología permite construir ideas innovadoras al resolver problemas poco definidos o particularmente desafiantes, así como orientarse hacia las soluciones, como medio para generar mayor valor al usuario en los productos y servicios.

La metodología de Design Thinking ayuda a adoptar una mentalidad propia capaz de reinventar la forma en que se crean productos, servicios, procesos o cualquier tipo de estrategia, permite las fallas y reinventar los procesos, procedimientos, productos, servicios, modelos de negocios tantas veces sea necesario hasta llegar al prototipo final e ideal, y nuevamente volver el proceso las veces que se crea conveniente (Brown & Funk, 2012).

Para esta investigación se utilizó el proceso de las seis etapas que mencionan (Brown & Funk, 2012):

Entender: La primera etapa se centró en comprender el contexto y el problema que se quiere resolver, basado en las necesidades del usuario, el entorno y los desafíos existentes.

Observar: En esta fase, se observó no solo los usuarios, si no también a la empresa misma, sus comportamientos, interacciones y las dificultades que enfrentan.

Definir: Aquí se consolidaron los hallazgos de las etapas anteriores para formular una definición clara y precisa del problema o necesidad a abordar.

Idear: En la etapa de ideación, se generaron múltiples ideas y soluciones posibles para dar respuesta a los desafíos presentados en la etapa anterior.

Prototipar: En esta fase, las ideas seleccionadas se transformaron en ideas de solución, que permitieron visualizar, probar y experimentar con las ideas de manera rápida y económica.

Testear: Aún no se ha llegado a la prueba con los clientes finales.

Para el proyecto, se llegó hasta la etapa de prototipar, en la cual se identificaron y seleccionaron las ideas para ser desarrolladas y evaluadas.

En esta fase, se utilizó la Matriz ERIC, una herramienta propuesta por Chan Kim & Mauborgne, (2004), que permitió orientar las acciones para obtener una ventaja competitiva dentro de la red de valor. La matriz ERIC facilita el análisis y evaluación de actividades a través de cuatro variables: eliminar, reducir, incrementar y crear, lo que permitió definir qué aspectos debíamos ajustar para mejorar nuestras soluciones en la fase de prototipado.

Para el análisis de la red de colaboración, se preguntó al encuestado acerca de los proyectos que realiza con instituciones que realizan actividades o proyectos en el sector apícola, además de cuáles serían aquellas instituciones con las que debería o le gustaría realizar proyectos y actividades para ampliar su red como empresa y no como individuo. Se realizó el análisis de la información obtenida a partir de las encuestas, utilizando herramientas como Microsoft Office, Excel, Ucinet y Gephi para procesar y organizar los datos recopilados.

Al usar la Matriz ERIC, se identificaron y evaluaron diversas actividades y estrategias en función de las cuatro variables clave: eliminar, reducir, incrementar y crear. Las alternativas identificadas en la matriz ERIC fueron evaluadas a través de criterios, utilizando la herramienta Smart-Picker. Smart Picker es una

herramienta diseñada para la toma de decisiones individual o colaborativa. Ayuda a los usuarios a priorizar opciones, elegir las mejores alternativas y justificar sus decisiones. Esta herramienta es útil en diversos contextos, como la planificación estratégica, la elaboración de presupuestos, la evaluación de la calidad, la gestión de proyectos y más. Al permitir a los usuarios sopesar criterios e involucrar a las partes interesadas, ayuda a lograr un consenso en los procesos de toma de decisiones, lo que la hace especialmente valiosa para evaluaciones estructuradas en escenarios complejos, Smartt Picker (<https://www.smart-picker.com/>). Para la evaluación de las alternativas se utilizaron dos criterios para su priorización, se asignó un peso a cada variable y se realizaron dos escenarios para identificar y seleccionar el potencial de cada uno en torno a los intereses y prioridades de la empresa.

Estrategia de expansión

El análisis la estrategia de expansión se basó en el Lean Canvas, desarrollado por Ash Maurya en 2012, a través de los cuales se analizan las bases sobre las que las empresas inician su modelo de negocio

El Lean Canvas es útil para empresas rurales porque permite abordar de manera rápida y efectiva los desafíos más comunes en estos entornos, como la falta de acceso a recursos financieros, la poca visibilidad en mercados más grandes y la necesidad de adaptarse rápidamente a las demandas de un entorno en constante cambio. Al aplicar el Lean Canvas en Sierra Sur, se facilitó el análisis estructural de la empresa y se identificaron los puntos clave donde se pueden hacer ajustes para mejorar la competitividad, fortalecer la red de valor y expandir la empresa a mercados como el de Guadalajara, Jalisco.

El Lean Canvas se organizó en 9 bloques, donde el lado derecho se enfocó en el mercado y los clientes, mientras que, en el lado izquierdo a la viabilidad del modelo desde la perspectiva empresarial.

Evaluación de proyectos de inversión

La Evaluación de Proyectos de Inversión se puede definir como un conjunto de estudios que permiten analizar ventajas o desventajas derivadas de asignar determinados recursos de inversión para la producción de bienes o servicios, con el fin de una mejor toma de decisiones para los involucrados (FIRA, 2011).

Para el diseño del proyecto de expansión, se utilizaron las variables de localización y tamaño propuestas por Manríquez Núñez et al., (2012).

Los indicadores utilizados para medir la rentabilidad económica fueron el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) (FIRA, 2011).

Valor Actual Neto

Valor Actual Neto (o Valor Presente Neto) es el valor que actualiza, mediante una tasa de descuento prefijada, el flujo de Beneficios Netos (Beneficios Totales - CostosTotales) generados por el proyecto de inversión.

La fórmula matemática para obtener el VAN es:

$$VAN = \sum (B_t - C_t) \frac{1}{(1+i^*)^t}$$

donde:

(Bt- Ct) =Beneficios Netos Totales, implicando los directos, indirectos, externalidades e intangibles.

t =valores anuales desde t =0 hasta t =n

1/(1+i*)^t= Factor de Actualización del flujo de Beneficios Netos

i* =Tasa Sombra de descuento

Para que un proyecto de inversión sea considerado viable desde una perspectiva económica, el Valor Actual Neto (VAN) debe ser igual o superior a cero. Esto significa que, utilizando una tasa de descuento adecuada, el valor presente de los beneficios excede al valor presente de los costos.

Tasa Interna de Retorno

La TIR económica de un proyecto, es la tasa de descuento que iguala a cero el valor actualizado del flujo de beneficios netos asociados al proyecto.

La TIR nos indica el tiempo en que tardará en recuperarse la inversión y va expresada en porcentaje.

La fórmula de la TIR es la siguiente:

$$0 = VAN(r^*) = \sum \frac{(B_t - C_t)}{(1 + r^*)^t} = \sum (B_t - C_t) \frac{1}{(1 + r^*)^t}$$

donde:

(r^*) =TIR económica

La principal ventaja de la TIR es que puede ser calculada con los datos del proyecto, y además determina el tiempo en que se llega al equilibrio entre los beneficios y los costos del proyecto.

Análisis de Sensibilidad

Considerando el riesgo, plazo y tamaño de los proyectos se analizó la magnitud del cambio en los indicadores técnicos y financieros, como consecuencia de posibles variaciones que pudieran ocurrir en el desarrollo del proyecto (FIRA, 2011), en este sentido, se realizó el análisis de sensibilidad de las variables caída de precio del producto e incremento del precio de los insumos.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Atributos de la empresa familiar rural Sierra Sur M.C.

4.1.1. Caracterización de la empresa Sierra Sur M.C.

La empresa familiar rural Sierra Sur M.C. se fundó como respuesta a la crisis apícola de los años noventa en la región de Putla Villa de Guerrero, Oaxaca. Enfrentando una significativa disminución en el precio de la miel, el profesor Armando Herrera Guerrero, fundador, decidió cambiar la estrategia de comercialización.

En lugar de vender grandes volúmenes a los acopiadores, optó por envasar la miel y venderla directamente a la población local. Este enfoque no solo buscaba mejorar la situación económica de la familia, sino también proporcionar una mayor estabilidad financiera eliminando la dependencia de los intermediarios.

La misión de Sierra Sur M.C. es producir y comercializar productos apícolas de alta calidad, generando un impacto positivo en la economía local y en la preservación del medio ambiente. La visión de la empresa es consolidarse como líder en el mercado de productos apícolas en la región y expandirse a mercados nacionales, contribuyendo al desarrollo sostenible de las comunidades indígenas y rurales.

Sierra Sur se considera como una microempresa, con más de 20 años en el mercado, opera como una entidad de primera generación, destacándose por su arraigo comunitario. Su volumen de ventas anual es de aproximadamente 3,000 kg de miel y una tonelada de café, ambos envasados para su venta al menudeo; este volumen se ha incrementado a lo largo de los años, en los que ha logrado posicionarse como un referente apícola en la región (Pereyra-Tamayo et al., 2024).

Sierra Sur M.C. ofrece una amplia gama de productos derivados de la miel, los cuales se agrupan en varias categorías:

Alimenticios: Miel natural en diferentes presentaciones y otros derivados apícolas.

Salud: Polen, propóleo, jalea real, miel virgen y jarabe para la tos.

Belleza: Shampoo, jabones y bálsamo labial.

Dulces: Palanquetas, obleas, gomitas, otros

Estos productos han sido bien recibidos por los clientes debido a su sabor, calidad, beneficios para la salud y la gama que maneja, como muestra en la Figura 9. La empresa se esfuerza por mantener altos estándares de calidad, utilizando prácticas apícolas sostenibles y evitando el uso de químicos, lo que les ha permitido recibir certificaciones de buenas prácticas en apicultura. De esta manera, Sierra Sur mantiene la preferencia de sus consumidores, así como su reconocimiento en la comunidad putleca.



Figura 9. Línea de productos Sierra Sur

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

Impacto Económico

Sierra Sur M.C. vende sus productos en la región de Putla Villa de Guerrero, creando oportunidades de ingresos adicionales para otros apicultores. La empresa vende aproximadamente 3,000 kg de miel al año a granel, un volumen que ha crecido constantemente a través de los años. Esto no solo beneficia a la economía local, sino que también fortalece la red de productores apícolas en la región, dado que la empresa se apoya de otros productores para abastecerse de miel, estos productores son de regiones indígenas de la Sierra Sur de Oaxaca, y también realizan las buenas prácticas de producción apícola.

Impacto ambiental

Además de sus actividades comerciales, Sierra Sur M.C. juega un papel activo en la comunidad. La empresa organiza capacitaciones y charlas en las escuelas locales para educar a los niños sobre la importancia de la apicultura y la preservación de los polinizadores. Estas actividades buscan generar conciencia y fomentar prácticas sostenibles desde una edad temprana.

Compromiso social

La empresa trabaja con grupos indígenas, principalmente de las zonas Triqui y Mixteca de la Sierra Sur de Oaxaca. La inclusión de mujeres en la producción apícola es una parte fundamental de la operación, proporcionando oportunidades de empleo y empoderamiento económico. Sierra Sur M.C. está integrando a una sociedad de producción rural en donde el 30% de sus integrantes son mujeres y además indígenas.

Desafíos y Gobernanza

Aunque la estructura de la empresa familiar Sierra Sur M.C. no está formalizada, los miembros de la familia que participan activamente están familiarizados con las actividades necesarias para su funcionamiento. Sin embargo, no existe una asignación de roles, lo que significa que todos los miembros desempeñan

múltiples funciones según las necesidades del momento. A continuación, se describe la forma en que opera la empresa:

Una parte de los insumos de miel proviene de la cosecha realizada por los miembros de la familia. En esta tarea participan el profesor Armando y su hijo mayor. Por otro lado, el envasado y etiquetado de los productos son realizados por la señora Matilde Ortiz (madre), junto a sus dos hijos Alfonso y Alejandro, quienes también brindan apoyo en la atención al cliente y en las labores relacionadas con la tienda. La señora Matilde asume además la responsabilidad de la elaboración de los productos y la adquisición de insumos, así como de mantener la relación con los proveedores.

En la práctica, todos los miembros de la familia están involucrados en todas las actividades, y no hay una función definida para cada uno. La falta de una estructura formal también presenta desafíos en términos de gobernanza y eficiencia operativa. La centralización de las decisiones en el fundador y la ausencia de roles claramente definidos pueden limitar el crecimiento y la profesionalización de la empresa. La configuración de la empresa se esquematiza en la Figura 10.

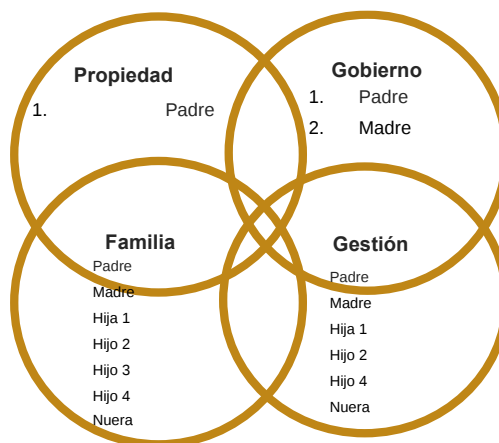


Figura 10. Configuración de la empresa familiar Sierra Sur

Fuente: elaboración propia.

4.1.2. Análisis de la red de valor de la empresa Sierra Sur M.C.

Como parte del análisis de la empresa, se caracterizó a los actores que conforman su red de valor, así como las relaciones que surgen entre ellos, ello siguiendo la metodología propuesta por Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortes, (2020), como se muestra en la Figura 11.

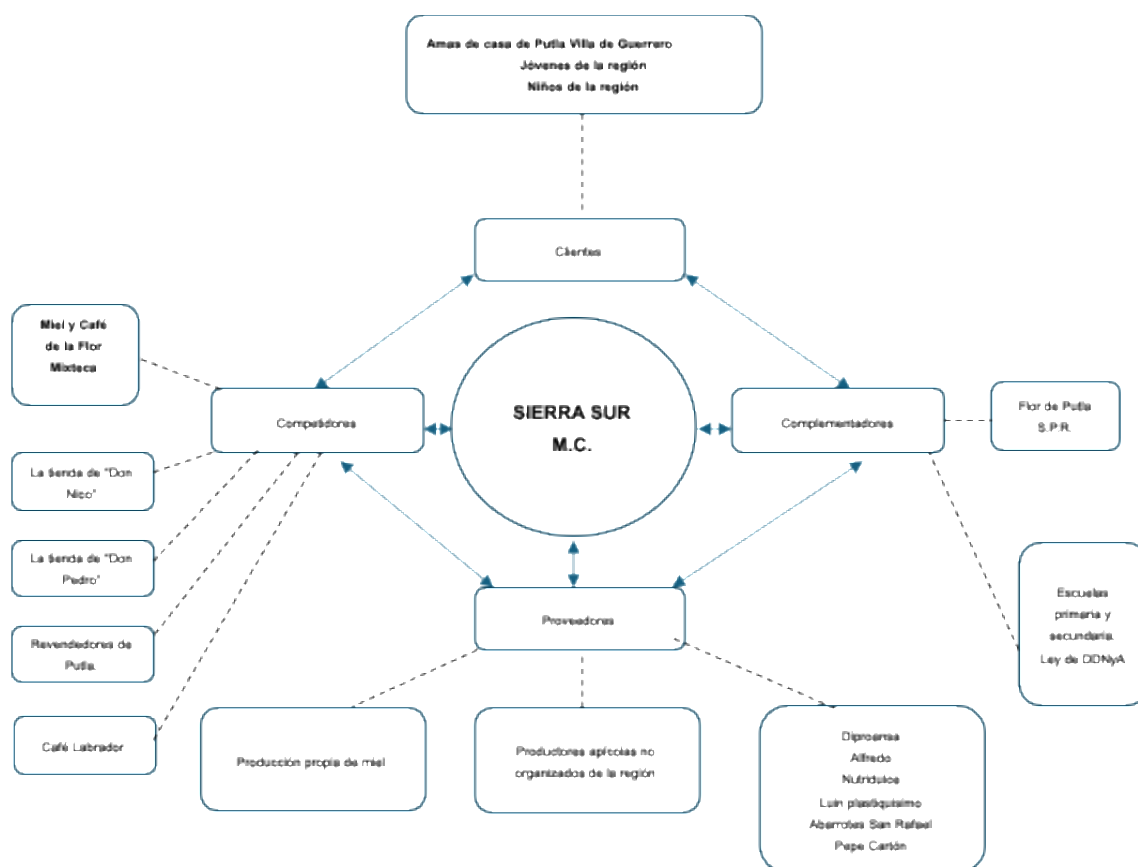


Figura 11. Red de valor de Sierra Sur M.C.

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

Cientes

Los clientes de Sierra Sur se encuentran principalmente entre la población de amas de casa en el rango de edades comprendido entre los 25 y 65 años en Putla Villa de Guerrero (Figura 12). Estas personas son los consumidores directos de los productos de la empresa, adquiriendo miel en sus diversas

presentaciones al menos cada 15 días o una vez al mes (Figura 13). En el caso del café, las compras se realizan con una frecuencia aproximada de cada 15 días. Estas personas acuden al centro de venta ubicado en Calle Colima, en el centro de Putla y los domingos en el mercado local.

Además de las amas de casa, los productos de salud y belleza ofrecidos por la empresa también son consumidos por jóvenes de la región. El consumo de estos productos varía, pero generalmente se adquieren al menos una o dos veces al mes, dependiendo de las necesidades y preferencias individuales.

Los niños de la escuela primaria Benito Juárez de Putla Villa de Guerrero son otros de los consumidores, principalmente de dulces y confitería en general.

El perfil del cliente de Sierra Sur se caracteriza por su interés en consumir productos naturales y de calidad. Estas personas valoran los beneficios para la salud que ofrecen la miel y el café, así como los productos de cuidado personal y belleza. También se destaca su preferencia por apoyar a los productores locales y consumir productos provenientes de la región como se ve en la Figura 14. Además, estas personas compran producto para enviar a sus familiares que están en Estados Unidos, principalmente miel y café.

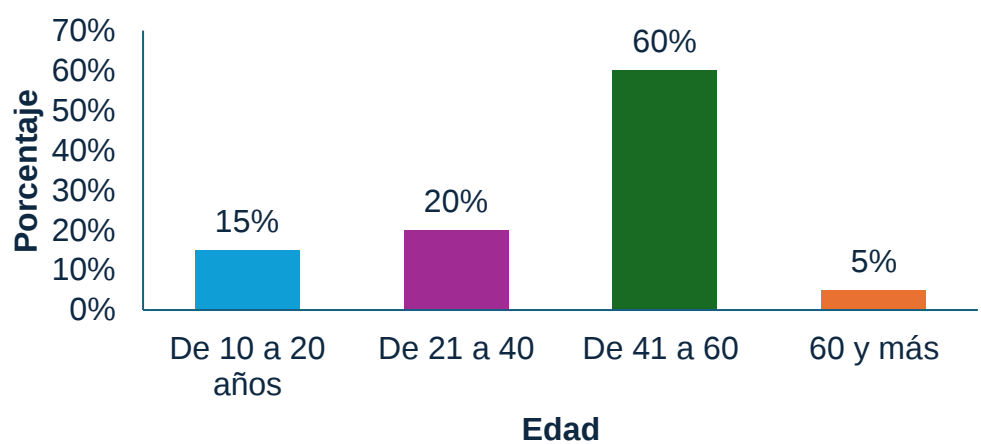


Figura 12. Rango de edades de los clientes de Sierra Sur.

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

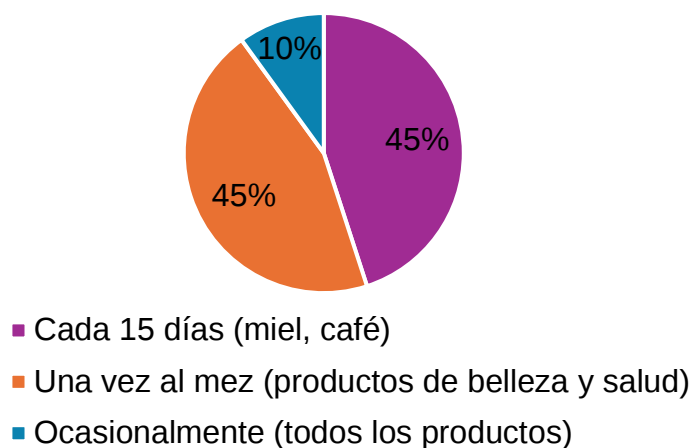


Figura 13. Frecuencia de compra.

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

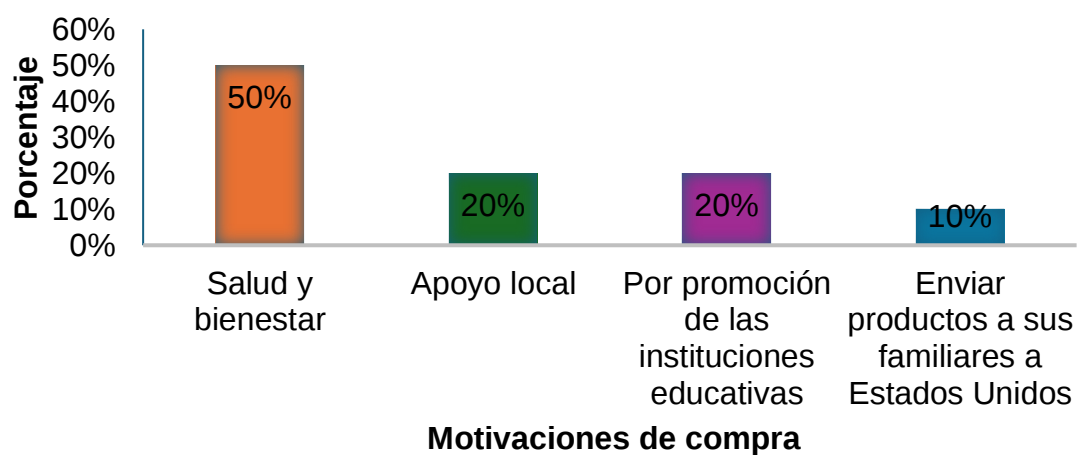


Figura 14. Motivaciones de compra

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

Proveedores

La obtención de la miel utilizada por Sierra Sur se basa en dos fuentes principales: la producción familiar (60%) y la compra a pequeños productores

locales de la región (40%). Éstos últimos en su mayoría son apicultores no organizados que comercializan su miel en el mercado local en función de su volumen de producción.

La temporada de cosecha se lleva a cabo dos veces al año, en abril y noviembre, respectivamente. Durante este período, las colmenas son trasladadas a diferentes lugares para aprovechar las condiciones óptimas y obtener dos cosechas al año.

Sierra Sur cuenta con un extractor para realizar el proceso de cosecha y posee 200 colmenas que producen aproximadamente 22 kg de miel cada una. La miel recolectada se envasa en cubetas de 27 kg y se almacena para su posterior envasado, etiquetado y venta.

En cuanto a los apicultores a los que se les compra miel, son productores de la región que oscilan entre los 35 y 65 años y son principalmente de las comunidades de La Cañada, Sinuyuvi, Yosotiche, Malpica y de Buenavista, todas localidades del municipio de Putla. Estos apicultores, poseen un promedio de 50 colmenas, y su producción se vende en cubetas de 27 kg al precio vigente en el mercado local.

La venta promedio anual de miel en la empresa es de 10 tambores (300 kg aprox. cada uno). Sierra Sur produce aproximadamente 16 tambores al año, de los cuales 10 se venden a intermediarios (venta por volumen) para fines de exportación, y el restante se destina a la venta al menudeo en la empresa. En otras palabras, se adquieren los restantes 4 tambores de productores locales. Esta práctica se justifica por la asociación de Armando Herrera y su hijo con la organización Flor de Putla (Figura 15). La venta de estos tambores se realiza para asegurar liquidez y continuar con las actividades apícolas. Aunque la venta envasada genera ganancias a mediano y largo plazo, la venta a intermediarios proporciona un pago inmediato en la mayoría de los casos.

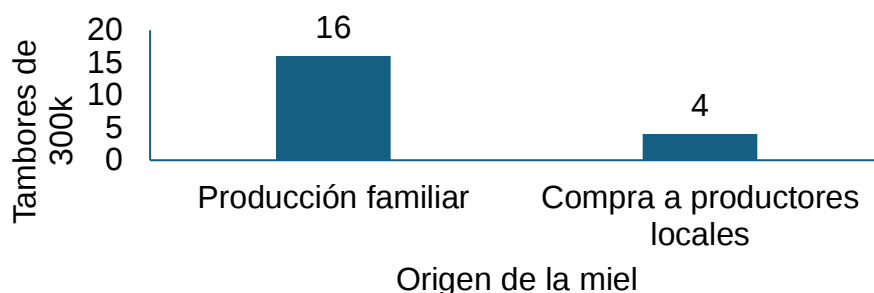


Figura 15. Obtención de miel Sierra Sur.

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

En el caso del café, el principal proveedor de Sierra Sur son los pequeños productores de la región. La empresa adquiere café directamente de los productores locales durante todo el año. Inicialmente, se compra café pergamino, que posteriormente es sometido a un proceso de limpieza para obtener café oro. Este proceso de limpieza y transformación se realiza a través de un tercero. Seguido de lo anterior, Sierra Sur se encarga de tostar, moler y envasar el café, contando con su propia maquinaria para llevar a cabo estas etapas. El envasado se realiza de manera manual, pesando, envasando y etiquetando las tres presentaciones ofrecidas.

Sierra Sur adquiere en promedio una tonelada de café pergamino al año para satisfacer la demanda local. El café es un componente esencial en la oferta de productos de la empresa y se enfoca en la compra directa a los productores de la región, lo que respalda la economía local y garantiza la calidad y frescura del café ofrecido.

Los productos de cuidado personal, tales como shampoo, jabones, bálsamos y jarabes, son elaborados por la Sra. Matilde Ortiz, quien ha adquirido conocimientos y experiencia a través de la participación en diversos talleres organizados por Organizaciones no gubernamentales que apoyan a productores de la región.

Los proveedores de la miel virgen también son productores de la región, que venden desde 1 litro hasta 10 litros.

En relación con los dulces, Sierra Sur adquiere sus productos a través de la empresa dulce miel, la cual provee los siguientes productos:

- Dulces de miel
- Paletas de miel
- Perlas de miel
- Polen
- Propóleo
- Jalea real
- Palanquetas
- Galletas

Asimismo, Alfredo Ortiz es otro proveedor de la empresa, suministrando obleas.

En cuanto a los envases, la empresa Envases para todo, ubicada en la capital de Oaxaca, provee los siguientes tipos de envases:

- Envases PET grado alimenticio de 1000 ml
- Envases PET grado alimenticio de 500 ml
- Envases PET grado alimenticio de 250 ml
- Envases para shampoo de 250 ml
- Envases spray de 100 ml
- Envases PET de 100 ml

- Envases bálsamo de 20 gr

Por otro lado, las bolsas de celofán son suministradas por Abarrotes de Putla Villa de Guerrero, quienes también proveen los insumos necesarios para la elaboración de las gomitas de miel, como grenetina, gelatina, azúcar y capacillos para el envasado.

Las bolsas de papel utilizadas para el café son provistas por la empresa Cartones, ubicada en la capital de Oaxaca.

Estos proveedores son responsables de suministrar los productos necesarios para complementar la oferta de Sierra Sur M.C., permitiéndoles satisfacer las necesidades de sus clientes.

Competidores

Miel y Café Sierra Sur enfrenta la competencia de otras empresas en el mercado local (Figura 16), tales como:

- Miel de Putla, la cual pertenece a un hermano del profesor Armando Herrera y opera bajo un modelo de negocio similar, ofreciendo una gama de productos parecidos.
- La tienda “Don Pepe”, reconocido apicultor de la región, que comercializa miel envasada.
- La tienda de Don Juan López, otro apicultor local que vende miel envasada.
- Además, existen otros revendedores de miel y café ubicados en el mercado de Putla.
- Café del Sur, es una cafetería ya reconocida en el centro de Putla que, si bien su modelo de negocio es diferente, vende café molido de productores de la región, en las mismas presentaciones que Sierra Sur.



Figura 16. Competidores Sierra Sur

Fuente: elaboración propia.

La presencia de estos competidores y revendedores en el mercado evidencia la importancia de contar con una estrategia para la empresa para destacar y diferenciarse, ofreciendo productos de alta calidad y valor agregado. Sierra Sur se distingue de sus competidores por varios aspectos clave que le brindan ventajas competitivas en el mercado local de Putla Villa de Guerrero.

En primer lugar, destaca por su enfoque en la producción y venta de miel y café de alta calidad, provenientes de productores locales de la región Sierra Sur de Oaxaca. Esta conexión con productores locales le permite asegurar la autenticidad y frescura de sus productos, lo que atrae a clientes que valoran el apoyo a la economía local y la sostenibilidad.

Además, la empresa se diferencia por su amplia gama de productos derivados de la apicultura, como polen, jalea real y propóleo. Esta diversificación de productos le permite ofrecer opciones atractivas a sus clientes, que buscan no solo miel y café, sino también productos naturales y saludables para mejorar su bienestar.

Finalmente, la empresa ha demostrado una sólida relación de largo plazo con sus clientes, esto le ha permitido mantenerse en el mercado creando una ventaja competitiva significativa en un mercado cada vez más competitivo.

Complementadores

Sierra Sur cuenta con la participación de tres de sus miembros en la Sociedad de Producción Rural (SPR) Flor de Putla. El profesor Armando Herrera, presidente de esta organización, desempeña un papel fundamental al brindar apoyo a la empresa en forma de capacitación y asesoría. Estos recursos se reflejan en la mejora de la producción y en la diversificación de la línea de productos, particularmente en el ámbito de la salud y belleza.

La Sra. Matilde Ortiz, ha recibido capacitación, apoyo que se ha logrado a través de la SPR para poder fortalecer las capacidades de la empresa, y los productos que ella elabora son el resultado del conocimiento adquirido a través de diversas capacitaciones resultado del apoyo de organizaciones no gubernamentales.

La colaboración con la SPR Flor de Putla ha sido un factor importante para el crecimiento y desarrollo de Sierra Sur. A través de esta asociación, la empresa ha podido acceder a valiosos recursos y conocimientos que han contribuido a fortalecer su producción y ampliar su oferta de productos.

Otro complementador importante la legislación implementada en el estado de Oaxaca, acerca de la prohibición de alimentos chatarra, en agosto de 2020, a raíz de un dictamen al artículo 20 Bis a Ley de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes para prohibir la venta, regalo y suministro a menores de edad de bebidas azucaradas y alimentos envasados de alto contenido calórico, Oaxaca se convirtió en el primer estado a nivel nacional en prohibir la venta de alimentos chatarra a menores de edad (Forbes, 2020).

La prohibición de la venta de alimentos no saludables a menores de edad promueve una mayor conciencia sobre la salud de los niños y jóvenes. Sierra Sur, al ofrecer productos naturales y saludables como miel y café, aprovechó las

condiciones y la invitación del municipio para poder ofrecer sus productos en la escuela primaria Benito Juárez y la secundaria técnica industrial #15, lo que se aprovecha esta oportunidad comercial para los productos derivados de la miel, motivando a la conciencia de consumir alimentos más sanos, y promoviendo sus productos como alternativas nutricionales y beneficiosas para las familias y niños putlecos.

La Figura 17 resume los complementadores en los que se apoya Sierra Sur y que han sido relevantes para su crecimiento y permanencia en el mercado local.

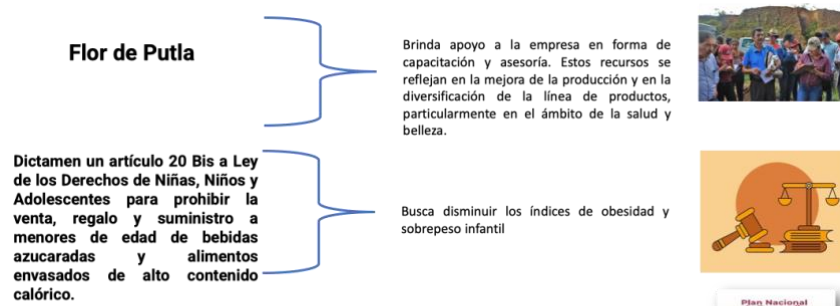


Figura 17. Complementadores de Sierra Sur

Fuente: elaboración propia.

La consolidación de Sierra Sur M.C. como una figura destacada en la cadena de valor, se ha logrado gracias a su compromiso con la calidad de sus productos y su reconocimiento en el mercado local como productor de miel. Esta posición le ha permitido establecer relaciones sólidas con los proveedores y negociar precios y condiciones favorables.

4.2. Innovación en valor

4.2.1. Indagación apreciativa de problemas percibidos

A continuación, se exponen las problemáticas y desafíos que enfrenta la empresa, empleando como apoyo la metodología del Design Thinking. Esta herramienta permitió abordar de manera estructurada la complejidad de la situación. A través de cinco fases distintas, que incluyen la inmersión en la experiencia de la empresa (empatía), la definición precisa de los problemas

(definir), la generación de ideas innovadoras (idear), la creación de prototipos (prototipar) y la prueba de soluciones (probar), se han identificado los problemas y razones causales. Se prestó atención en las primeras tres etapas de la metodología para comprender los malestares y problemas de la empresa, seguido de las razones o complejos causales que los explican y el diseño de una agenda estratégica. En este capítulo, se comparte el proceso y los hallazgos obtenidos.

Para obtener estos resultados, se llevó a cabo diálogo con los clientes, así como con otros actores de la sociedad civil, sin embargo, la principal fuente de información fueron los miembros de la empresa. Este enfoque permitió identificar los problemas tanto con evidencia respaldada por información de la empresa como con respaldo de la literatura, fortaleciendo así la comprensión de la problemática. En conjunto con el análisis de la red de valor, estos hallazgos brindan una visión más completa de los desafíos que enfrenta la empresa, como lo muestra la Figura 18.



Figura 18. Indagación apreciativa de problemas percibidos de la empresa

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

Problemas, malestares de la empresa

- Marcada estacionalidad de las ventas

El problema de la marcada estacionalidad en las ventas de Sierra Sur se evidencia al analizar detalladamente los ingresos mensuales del año 2022, como se ve en la Figura 19.

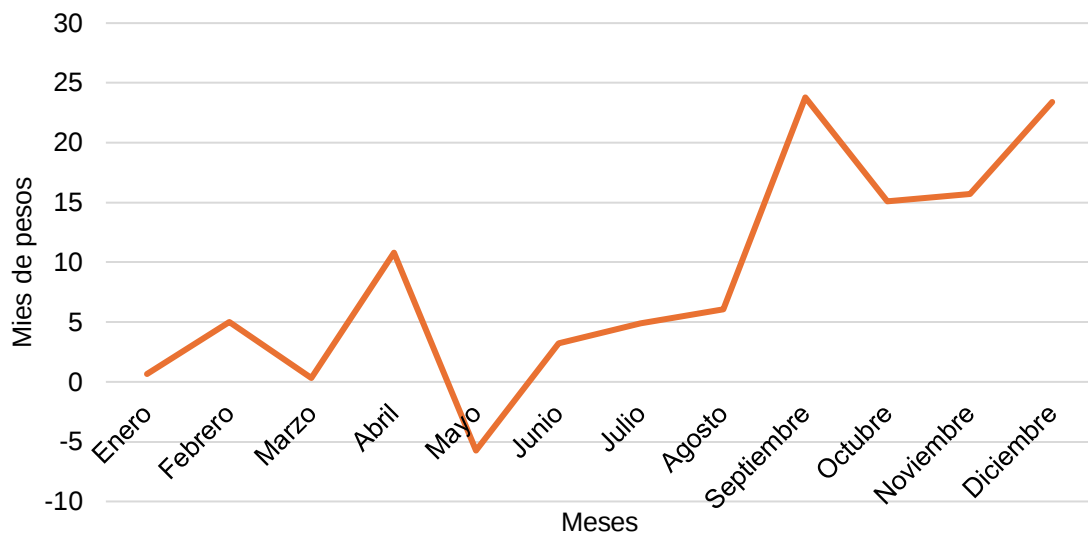


Figura 19. Ingresos netos Sierra Sur 2022.

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

Durante los primeros ocho meses, se registró la menor parte de las ventas, representando solo el 32.5% del total anual. Por otro lado, en los últimos cuatro meses del año, se experimenta un notable aumento, contribuyendo con el 67.5% restante de las ventas anuales. Esta variación significativa en la distribución de ingresos a lo largo del año, principalmente a la temporalidad de las ventas indica una dependencia considerable de periodos específicos, generando desafíos para la sostenibilidad financiera y la gestión adecuada de recursos en momentos de menor actividad comercial.

Lo anterior puede ser atribuible a diversas causas como:

Factores Climáticos/temporalidad de las ventas: La producción apícola, importante para Sierra Sur, se ve influenciada por las estaciones del año. Por ejemplo, la cosecha de miel suele realizarse en los meses de abril y mayo, momento en el cual las personas tienden a adquirir este producto de los pequeños productores que cosechan durante esa temporada. Durante la primavera y el verano, el consumo de café disminuye debido a las altas temperaturas en la región, sin embargo, en la temporada de frío, cuando se incrementa el consumo de café y aumentan las enfermedades respiratorias, las ventas se incrementan, ya que las personas recurren a propóleo, jarabes a base de miel y otros derivados apícolas para contrarrestar estas enfermedades.

Temporada Escolar: La empresa mantiene relaciones comerciales con centros educativos, lo que vincula las ventas a la temporada escolar y genera un patrón estacional, afectando las ventas durante las temporadas vacacionales, dado que una gran parte de los ingresos de la empresa viene de estas ventas.

- Deficiente diseño de la mezcla comercial

Sierra Sur enfrenta un desafío significativo en el diseño de su mezcla comercial, evidenciado por la falta de precios definidos basados en datos concretos. La ausencia de una estrategia clara para establecer precios ha llevado a decisiones intuitivas, considerando la competencia y la percepción del cliente sobre la asequibilidad. Además, la empresa carece de una segmentación adecuada de sus presentaciones, ya que la elección de envases se basa en la disponibilidad, en lugar de adaptarse a las preferencias y necesidades del consumidor.

La empresa tampoco ha implementado una presencia efectiva en medios sociales ni estrategias de promoción, dependiendo en gran medida del reconocimiento local y las referencias boca a boca. Esta deficiencia en la promoción afecta la visibilidad y alcance de la empresa, limitando su capacidad para llegar a nuevos clientes y expandirse.

Este insuficiente enfoque estratégico en el diseño de la mezcla comercial impacta negativamente en las ventas y la percepción del cliente, obstaculizando su potencial de crecimiento.

Lo anterior se argumenta considerando que, la empresa carece de un registro sistemático de ventas y no realiza un seguimiento efectivo de los clientes, además de que no cuenta con cuentas de medios sociales activas lo que limita su estrategia comercial.

- Caída de la producción y la productividad apícola de la empresa

El Cuadro 2, muestra el problema de la caída en la producción y productividad apícola en Sierra Sur, evidente al analizar la tabla de registro de producción desde 2017 hasta 2022. Aunque se observa un aumento significativo en 2019, la disminución en 2020 es notable, alcanzando solo 18,600 kg. Esta baja se atribuye a un envenenamiento de las colmenas ocurrido en 2019.

Cuadro 2. Producción de miel Sierra Sur 2017-2023

Años	Producción Promedio SPR Flor de Putla kg	Producción Promedio Sierra Sur kg	Kg/colmenas
2017	58,410	5,500	30
2018	55,440	5,500	27
2019	65,535	6,900	34.5
2020	18,600	3,300	11.8
2021	20,700	1,200	13.5
2022	20,000	3,300	17 kg
2023	Se cosechó parcialmente	3,384	17 kg

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

La producción promedio por colmena también presenta variaciones notables en comparación con los años anteriores, destacando que en 2020 se redujo a 11.8 kg. Además, la caída persiste en 2021 y 2022, afectando la productividad y generando impactos económicos negativos. Esto resultado del envenenamiento, lo que ocasionó que el inventario de colmenas de la empresa pasara de 300 a 50 en el 2019.

Esta situación compromete la estabilidad del negocio apícola de Sierra Sur. La falta de un adecuado manejo y control, junto con eventos adversos como el envenenamiento de las colmenas por parte de pobladores de comunidades vecinas a donde se trasladan estas colmenas, resalta la necesidad de implementar estrategias y prácticas que fortalezcan la producción y protejan la salud de las abejas, asegurando la continuidad y rentabilidad del sector apícola de la empresa.

- Ingresos bajos/insuficientes

La sostenibilidad financiera de Sierra Sur se ve desafiada por la concentración de sus ventas en distintos canales de comercialización. El Cuadro 3 destaca la participación de sus canales de venta, en las ventas totales de la empresa.

Cuadro 3. Distribución de ventas de la empresa

Canal	% de participación
Intermediario al mayoreo	17.3
Punto de venta local	37.7
Mercado local los domingos	5.5
Escuela primaria y secundaria	39.5
	100%

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

El problema de los bajos ingresos en Sierra Sur se manifiesta al analizar la distribución de las ventas entre los diferentes canales de comercialización. Aunque la empresa participa en distintos canales, se observa que la mayoría de las ventas (39.5%) provienen de las escuelas primaria y secundaria, seguido por el punto de venta local con un 37.7%.

A pesar de tener varios canales, la participación de cada uno en las ventas totales indica una fuerte dependencia de las escuelas primaria y secundaria, lo que podría ser riesgoso en términos de estabilidad financiera. Además, si consideramos que la empresa tiene seis miembros activos que deben ser remunerados, y tomando como referencia el salario mínimo general en México, que es de 7,468 pesos al mes (Gobierno de México, 2023) se evidencia que los

ingresos generados por la empresa no son suficientes para cubrir adecuadamente las necesidades económicas de sus integrantes.

Este problema afecta directamente la sostenibilidad económica de la empresa y resalta la importancia de diferenciar los productos, expandirse a nuevos mercados, mejorar la rentabilidad y buscar tácticas que permitan aumentar los ingresos para lograr una remuneración justa y sostenible para los miembros de Sierra Sur.

- **La brecha entre las expectativas familiares y la realidad económica de la empresa familiar**

La brecha entre las expectativas familiares y la realidad económica de Sierra Sur se presenta como el malestar más significativo derivado de los desafíos y problemas identificados. Esta disparidad, generada por todos los malestares mencionados anteriormente, arroja un desafío sobre las aspiraciones y metas que los fundadores de la empresa anhelan para sus descendientes. El flujo de efectivo insuficiente se erige como un obstáculo que amenaza la sostenibilidad y continuidad del proyecto familiar. En este contexto, abordar esta brecha se convierte en la prioridad estratégica para asegurar la alineación de las expectativas familiares con las capacidades reales de la empresa y garantizar un futuro para Sierra Sur.

La brecha entre las expectativas familiares y la realidad económica de Sierra Sur se manifiesta a través de diversos elementos. A pesar de contar con un capital humano multidisciplinario y calificado, con perfiles que en teoría encajan con las necesidades de la empresa, los ingresos netos, no consideran los salarios para los miembros (hijos) de la empresa, por lo tanto, la empresa debe alcanzar ventas que cubran al menos 10 salarios mínimos y tener ingresos netos suficientes para cubrir sus necesidades financieras. Este desajuste financiero genera la necesidad de que los integrantes de la familia busquen fuentes adicionales de ingresos para cubrir sus gastos, lo que evidencia la insuficiencia económica de la empresa como principal fuente de sustento.

Esta situación pone en riesgo la sostenibilidad y la continuidad deseada de la empresa como proyecto familiar, destacando la necesidad de abordar de manera estratégica los desafíos financieros, principalmente el de generar utilidades y las expectativas con la realidad económica para garantizar la viabilidad a largo plazo de Sierra Sur.

Razones causales

Las razones causales son la capacidad de la mente humana para establecer relaciones entre ideas o conceptos y obtener conclusiones o formar juicios. Son los factores o condiciones que contribuyen a la existencia de un problema o malestar en una organización. Estas razones suelen estar en la raíz del problema y no son simplemente los síntomas superficiales. Identificar las razones causales es fundamental para abordar los problemas de manera efectiva, ya que permite comprender las dinámicas subyacentes que generan los desafíos observados. A continuación, se presentan las razones causales de la empresa Sierra Sur.

- Deficiente gestión de riesgos de movilización de colmenas

La Deficiente gestión de riesgos de movilización de colmenas se refiere a la falta de un enfoque estratégico y cuidadoso al trasladar las colmenas. La movilización de colmenas es una parte crítica de la operación apícola, y la gestión inadecuada de los riesgos asociados puede tener consecuencias negativas en la producción apícola. Algunas situaciones que presenta la empresa incluyen:

Falta de contratos formalizados: La empresa carece de acuerdos formales y contratos para la movilización de colmenas. Esto la deja vulnerable a posibles disputas y malentendidos durante el proceso, como que las abejas son malas, que no se puedan establecer apiarios en lugares que están lejos de asentamientos de viviendas, el no establecer acuerdos de responsabilidades con las autoridades ejidales principalmente.

Percepción de amenaza en localidades destino: Las localidades a las que se mueven las colmenas pueden percibir la actividad como amenazante, pues piensan que al mover las colmenas éstas pueden atacarlas, lo que podría derivar en conflictos. Las principales localidades a donde se mueven las colmenas son Caballo Rucio, Siniyuvi y Río de las Peñas.

Experiencia pasada de envenenamiento de colmenas: La empresa ha experimentado envenenamiento de colmenas en el pasado, los pobladores de un ejido, fueron a los apiarios y le aplicaron insecticidas, lo que causó el envenenamiento de las colmenas, estos trajeron una significativa caída en la producción de miel debido a la pérdida del inventario.

- Disociación de la noción “empresa” vs “negocio rural”

La disociación de la noción empresa vs negocio rural en Sierra Sur se manifiesta como una percepción arraigada en la comunidad. El INEGI clasifica las actividades económicas y define empresa como la unidad económica que, bajo una sola entidad propietaria o controladora, combina acciones y recursos para realizar actividades de producción de bienes, compraventa de mercancías o prestación de servicios, sea con fines mercantiles o no y así va definiendo los tipos de empresa, empresa de servicios, de telefonía, entre otras y al llegar a la empresa agropecuaria, la define como "unidad de producción agropecuaria", no como empresa, es decir, si las propias instituciones no le dan el sentido de pertenencia de empresa a las empresas rurales, éstas están menos propensas a sentirse identificadas como tal.

Sierra Sur no se considera una empresa formal, sino más bien como un "negocio" modesto en lugar de una entidad empresarial más estructurada, esto revela una brecha en la comprensión del concepto de empresa. Esta percepción afecta negativamente la planificación estratégica y la adopción de prácticas de gobernanza más avanzadas (Macías Barreto & Rojas Alarcón, 2022).

La palabra "empresa" lleva consigo connotaciones de formalidad, responsabilidades adicionales y una mayor complejidad, lo cual Sierra Sur asocia con algo más grande de lo que se consideran. La falta de identificación con el término "empresa" limita la visión de Sierra Sur sobre su propio potencial y obstaculiza la adopción de estructuras organizativas.

El enfoque de capacidades, que destaca las motivaciones para el emprendimiento y el conocimiento de las empresas familiares para realizar sus actividades económico-productivas, choca con el enfoque contractual, que se centra en aspectos más formales y estructurados. Esta disociación puede generar una brecha conceptual que influye en las decisiones estratégicas y en la resistencia hacia prácticas empresariales más avanzadas (Macías Barreto & Rojas Alarcón, 2022).

- Ausencia de estrategia de diferenciación de productos

La ausencia de diferenciación en los productos de Sierra Sur se desprende de varios aspectos identificados en el análisis de la empresa. En primer lugar, la falta de un concentrado de costos de producción de cada producto y la ausencia de registros detallados de ventas indican una carencia en la gestión de información clave para diferenciar los productos.

La escasa interacción directa con los consumidores y la ausencia de una estrategia de marketing que resalte las características únicas de los productos contribuyen a la falta de diferenciación.

Lo anterior se destaca aún más al considerar la falta de distinción en aspectos clave como envases y presentaciones en comparación con su principal competidor. La competencia directa que utiliza las mismas presentaciones y productos puede diluir la percepción de singularidad de los productos de Sierra Sur en la mente de los consumidores como se observa en la Figura 20.

Sierra Sur, al no diferenciar sus productos en términos de envases y presentaciones, pierde la oportunidad de destacar en el mercado y crear una

identidad única. La diferenciación es crucial para atraer a los consumidores y construir una marca sólida que genere lealtad. La ausencia de un esfuerzo claro para destacar la calidad, los atributos y los valores asociados a los productos contribuye a la falta de diferenciación.



Figura 20. Presentaciones Sierra Sur y Miel de la flor mixteca

Fuente: elaboración propia.

- Baja adopción de prácticas de gobernanza

Para esquematizar la situación de la empresa familiar, utilizamos primeramente el análisis de cuatro subsistemas. En el subsistema de propiedad; el control recae en la figura del padre; la familia, compuesta por siete miembros y la gestión, conformada por seis miembros, estos subsistemas muestran una desconexión. El gobierno, en manos de los fundadores, no realiza las acciones necesarias en el subsistema de gestión, reflejando así la brecha entre las expectativas familiares y la realidad económica de la empresa, como se aprecia en la Figura 21.

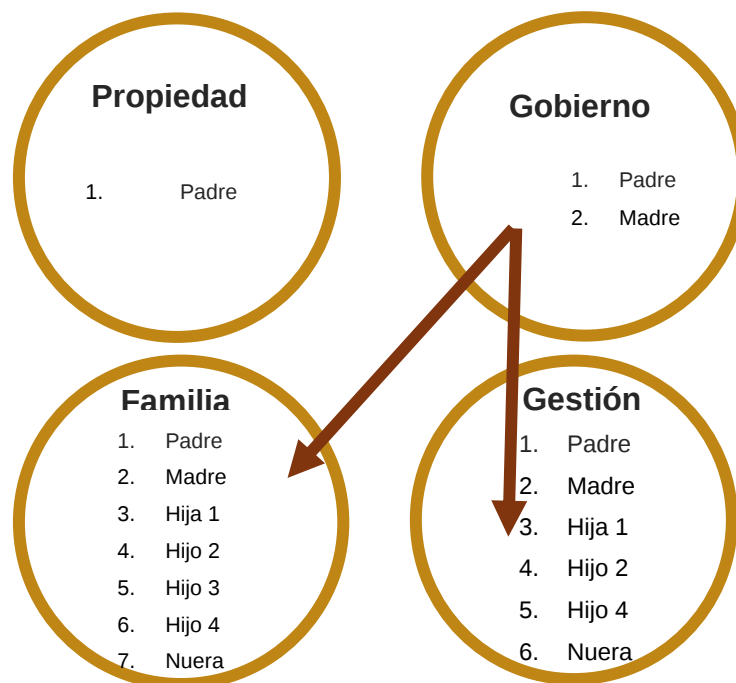


Figura 21. Configuración de la empresa Sierra Sur

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

Las empresas familiares, como agentes clave de progreso en la sociedad, desempeñan un papel destacado en el desarrollo económico y social. Estas organizaciones suelen surgir con estructuras simples, siendo caracterizadas principalmente por el liderazgo y la dirección individual (Paz-Pérez, 2023). La participación familiar añade complejidad al sistema de empresas familiares en comparación con las no familiares. Centrándonos en tres subsistemas: empresa, propiedad y familia, podemos encontrar conflictos que representan la principal amenaza para el rendimiento y la continuidad de estas empresas (Islas-Moreno et al., 2022). La implementación efectiva de prácticas de gobernanza es esencial para el éxito y la armonía en una empresa familiar. A continuación, el Cuadro 4, refleja la adopción de diversas prácticas de gobernanza en tres áreas clave: compromiso (familia-empresa), control (familia-propiedad) y liderazgo (empresa-propiedad). Cada variable se evaluó en términos de su tasa de adopción, proporcionando una visión clara de las áreas en las que la empresa puede fortalecer su estructura de gobernanza, la evaluación se realizó otorgando 1 si

realiza la práctica de gobernanza y 0 si no lo hace, pueden haber ponderados cuando la realiza parcialmente, Cuadro 4 (Pereyra-Tamayo et al., 2024).

Cuadro 4. Adopción de prácticas de gobernanza de Sierra Sur

Variable articuladora	Prácticas de gobernanza de la empresa Sierra Sur	%
Compromiso (Familia-Empresa)	1. Anclaje de la familia y sus valores a la imagen y espíritu de la empresa	1
	2. Determinación de mecanismos para que miembros familiares ingresen a trabajar a la empresa	0
	3. Divulgación de información a la familia acerca del desempeño y evolución de la empresa	1
	4. Establecimiento de horarios, responsabilidades y salarios de los miembros familiares	0
	5. Establecimiento de políticas de reinversión y retiro de rendimientos	0
	6. Formalización del consejo familiar y celebración regular de reuniones	0
Tasa de adopción		33%
Control (Familia-Propiedad)	7. Entrenamiento de las nuevas generaciones para asumir el rol de propietarios responsables	1
	8. Existencia de un plan de sucesión	0.33
	9. Existencia de un testamento vinculado al plan de sucesión	0
Tasa de adopción		44.3%
Liderazgo (Empresa-Propiedad)	10. Toma de decisiones compartida con la participación de diferentes miembros familiares	0.33
	11. Determinación de indicadores para monitorear desempeño, mecanismos de evaluación periódica	0
	12. Control y evaluación de información financiera	0
Tasa de adopción		11%
Tasa total de adopción		30.50%

Fuente: elaboración propia, tomando como referencia a Islas, et al, 2021.

El análisis de las prácticas de gobernanza en Sierra Sur M.C. revela una realidad compleja en las variables clave: compromiso (familia-empresa), control (familia-propiedad) y liderazgo (empresa-propiedad). En el ámbito del compromiso, la tasa de adopción general fue del 33%, evidenciando deficiencias como la falta de establecimiento claro de responsabilidades familiares, escasa divulgación de información y ausencia de formalización del consejo familiar; este bajo compromiso sugiere una desconexión entre los valores familiares y la gestión empresarial, planteando preocupaciones sobre la cohesión interna y la dirección estratégica de la empresa. En el control, la empresa presenta una tasa de adopción del 44.3%, aunque destaca la preparación de las nuevas generaciones para asumir roles en la empresa y la existencia parcial de un plan de sucesión, persisten deficiencias en la vinculación de un testamento; estos datos indican posibles incertidumbres en momentos críticos de transición. La variable liderazgo muestra una tasa de adopción del 11%, señalando una ausencia de prácticas de gobernanza el establecimiento de indicadores y el monitoreo financiero. Esto

apunta a una brecha en la estructura de dirección, vital para la eficacia operativa y la adaptabilidad a cambios en el entorno empresarial (Figura 22).

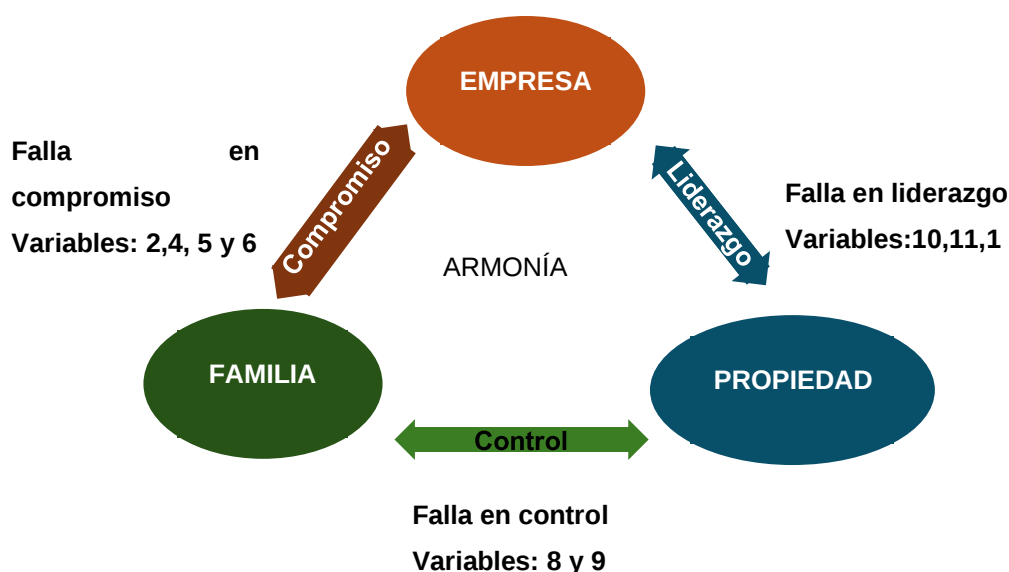


Figura 22. Adopción de prácticas de gobernanza Sierra Sur

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa y con base en (Belausteguigoitia R, 2017).

Al observar el nivel de armonía en Sierra Sur, destacan áreas de oportunidad para fortalecer la estructura organizativa y familiar. La variable compromiso (familia-empresa), se evidencia que actualmente hay de adopción de prácticas de gobernanza, aunque no lo suficiente, lo que sugiere la necesidad de anclar más los valores familiares a la imagen de la empresa y establecer mecanismos que fomenten la participación de los miembros familiares. En el control (familia-propiedad), si bien hay avances en el entrenamiento de nuevas generaciones y la existencia de un plan de sucesión, la falta de un testamento vinculado al plan de sucesión señala un área específica que requiere atención. Por último, en el liderazgo (empresa-propiedad), la adopción de prácticas es limitada, lo que destaca la importancia de compartir la toma de decisiones y establecer indicadores para evaluar el desempeño y la información financiera.

Se identifica que la gobernanza familiar experimenta un desarrollo más acelerado en comparación con la gobernanza empresarial. Este patrón de adopción podría ser distintivo de empresas familiares rurales con un desempeño más bajo, donde la evolución del ciclo de vida familiar supera a la del ciclo de vida empresarial. Se ha identificado que la incorporación de prácticas de gobernanza asociadas al subsistema empresarial no progresa conforme a las necesidades exigidas por la configuración de familia y propiedad, lo que impacta en la preservación de su integridad (Islas-Moreno et al., 2022).

En este análisis de los malestares y razones causales que afectan a Sierra Sur, se identificaron una serie de desafíos que convergen en un problema central: **limitación en la estrategia comercial y operativa.**

La limitación en la estrategia comercial y operativa en Sierra Sur emerge como el problema central que impacta negativamente en diversas áreas de la empresa. A pesar de las expectativas familiares de un crecimiento y fortalecimiento de la empresa, la desconexión entre las estrategias en áreas clave, como la familiar, comercial, operativa y financiera, impide la consecución efectiva de metas comunes. Esta discrepancia entre lo que se busca lograr y las acciones operativas concretas crea un desajuste que se refleja en el desempeño general de la empresa. La falta de implementación de acciones clave necesarias para mejorar la situación comercial de la empresa se convierte en un obstáculo significativo, generando una brecha entre las aspiraciones de la familia y la realidad económica de Sierra Sur. La identificación y abordaje de problema se posiciona como una prioridad fundamental para desencadenar cambios positivos y sostenibles en la organización.

Después de haber analizado los malestares de la empresa y para comprender mejor el contexto y su evolución, es esencial revisar los hitos clave en su trayectoria. La siguiente línea del tiempo, Figura 23, ilustra los momentos más significativos de Sierra Sur M.C., desde su fundación hasta la actualidad, destacando los periodos de crecimiento, diversificación de productos,

estancamiento de ventas que en conjunto con la indagación apreciativa dan paso a las iniciativas para hacer frente a los retos a los que se enfrenta.



Figura 23. Línea del tiempo Sierra Sur.

Fuente: elaboración propia.

Esta línea del tiempo proporciona una visión del camino recorrido y las estrategias que hay que implementar para fortalecer su posición en el mercado.

4.2.2. Análisis de la red de colaboración

La dinámica de la empresa se ve fuertemente influenciada por el posicionamiento y la credibilidad que ha cultivado a lo largo de los años como apicultores. El análisis de redes muestra que el fundador, Armando Herrera, emerge como el principal actor con la mayor cantidad de conexiones, la pregunta que se realizó para el análisis de esta red de colaboración fue ¿Con quién realiza alguna actividad/proyecto relacionado con el sector apícola?. Los resultados arrojan que el fundador desempeña un papel crucial en la creación y mantenimiento de relaciones. La Figura 24 ilustra esta red de relaciones, donde el fundador actúa como un nodo central, estableciendo conexiones hacia los actores de la triple hélice, que incluyen a la sociedad, instituciones educativas y el gobierno. Este

patrón refuerza la percepción de que la empresa no se identifica claramente como una empresa, ya que, durante la encuesta, los participantes tienden a asociar más al fundador, Armando Herrera, que a la empresa Sierra Sur.



Figura 24. Red de relaciones de colaboración Sierra Sur

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta de redes sociales.

Actualmente la red se encuentra dividida en grupos, la red no está relacionada totalmente, se encuentran 6 grupos, las relaciones se realizan a través del fundador.

4.2.3. Agenda estratégica para Sierra Sur Guadalajara

Basado en los resultados del análisis de los problemas que enfrenta la empresa, así como el análisis de sus redes sociales, se utilizaron los criterios de la

metodología de la matriz ERIC para definir las tácticas que se buscan implementar. Estas estrategias incluyen qué eliminar, reducir, incrementar y crear (Cuadro 5).

Cuadro 5. Matriz ERIC de Sierra Sur M.C.

• Eliminar • Enfoque exclusivo de productos sin diferenciación • Decisiones informales y falta de estructura organizativa	• Incrementar • Capacidades empresariales de la empresa • Presencia en redes sociales y publicidad en línea • Adopción gradual de prácticas de gobierno corporativo
• Reducir • Brecha de las expectativas familiares vs la realidad económica de la empresa. • Falta de cohesión y de remuneración a los miembros activos de la empresa.	• Crear • Desarrollo de un plan de Marketing digital • Diversificación de productos y presentaciones • Adopción de prácticas de gobernanza • Implementación de un nuevo canal de ventas

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la matriz ERIC, se identificaron cuatro acciones clave que se consideran para desarrollar la estrategia con el objetivo de mejorar la posición competitiva de la empresa. Estas estrategias están diseñadas para abordar de manera efectiva el problema central de desalineación estratégica y operativa. La meta es lograr una integración y coordinación eficientes en todos los aspectos estratégicos y operativos de la empresa, maximizando así su efectividad y competitividad en el mercado:

Desarrollo de un plan de Marketing digital

Desarrollar un plan de marketing digital es esencial para adaptarse al entorno digital actual, llegar a la audiencia correcta y lograr objetivos específicos, ya sea aumentar la visibilidad, fomentar la participación o impulsar las ventas. Al utilizar canales digitales, la empresa puede llegar a nuevos mercados y audiencias. El marketing digital permite una comunicación más directa con los clientes,

fomentando la participación y construyendo relaciones sólidas. Además de que se podrán generar estrategias efectivas que influyan en el comportamiento del consumidor, llevando a la conversión y al aumento de las ventas, además estas estrategias generan herramientas analíticas que proporcionan datos valiosos que permiten evaluar el rendimiento y ajustar estrategias para lograr mejores resultados. Se considera realizar:

Capacitación en Marketing Digital: implementar programas de capacitación para fortalecer las habilidades en redes sociales, publicidad en línea y gestión de contenidos.

Apertura de redes sociales: abrir las redes sociales de la empresa, principalmente Facebook e Instagram.

Campañas de Promoción: diseñar y ejecutar campañas promocionales en línea, destacando la calidad y autenticidad de los productos Sierra Sur.

Diversificación de productos y presentaciones

A través de esta alternativa se busca desarrollar estrategias de diferenciación de los productos de la empresa, considerando presentaciones, envases y variedades que destaquen en el mercado para diferenciarse de la competencia, atraer nuevos clientes y ampliar la participación en el mercado y con esto incrementar la demanda y rentabilidad de los productos, generando mayores ingresos para la empresa. Se considera realizar:

Innovación en envases: utilizar envases de vidrio que diferencien los productos en el mercado y refuercen la identidad de la marca.

Ampliación de línea de productos: investigar y desarrollar nuevos productos que complementen la oferta actual, explorando oportunidades en alimentos orgánicos o productos derivados de la miel.

Etiquetado transparente: implementar un etiquetado transparente y detallado, resaltando los atributos naturales y la producción local.

Rebranding de la marca: realizar una nueva identidad de la marca, refrescando el logo y el eslogan para que acompañado del cambio de envase, se pueda tener un producto “premium”.

Adopción de prácticas de gobernanza

Será importante implementar prácticas de gobernanza que fortalezcan los subsistemas de familia, propiedad, gobierno y gestión para mejorar la toma de decisiones, clarificar roles y responsabilidades, y facilitar la sucesión generacional.

Se espera que con estas acciones se contribuya a la estabilidad y continuidad de la empresa, asegurando una gestión efectiva y sostenible. Se pretende empezar a realizar acciones en las siguientes variables:

Implementación de consejo familiar: establecer formalmente un consejo familiar que participe en la toma de decisiones clave, promoviendo la comunicación y la alineación de objetivos.

Plan de sucesión: desarrollar un plan de sucesión claro y estructurado, identificando roles y responsabilidades para cada miembro familiar, y asegurando la formación necesaria.

Divulgación de información transparente: establecer un sistema de divulgación de información financiera y operativa a la familia, promoviendo la transparencia y entendimiento de la situación de la empresa.

Desarrollo de un nuevo canal de ventas

Se justifica la creación de un nuevo punto de venta en Guadalajara, Jalisco, aprovechando la coyuntura favorable de que un miembro de la familia reside allí. Este miembro realizó una prueba piloto con los productos, adaptando presentaciones y envases para evaluar la aceptación en el mercado local. Los resultados fueron positivos, demostrando que existe un potencial significativo para expandir las operaciones de Sierra Sur M.C. en esta región.

La apertura del nuevo punto de venta en Guadalajara no solo ayuda a reducir la brecha entre las expectativas familiares y la realidad económica de la empresa, sino que también permite a los miembros de la familia involucrarse directamente en la toma de decisiones y en la gestión del nuevo canal de ventas. Esta participación fortalece las prácticas de gobernanza y fomentará la expansión y crecimiento de la empresa.

Además, el establecimiento del punto de venta en Guadalajara generará beneficios económicos para los miembros de la empresa, mejorando la viabilidad financiera y permitiendo la diversificación de ingresos. Este movimiento estratégico refuerza el compromiso de Sierra Sur M.C. con la calidad y autenticidad de sus productos, al tiempo que capitaliza las oportunidades de crecimiento en un mercado nuevo

Selección de alternativas

La selección de alternativas se realizó mediante el uso del software Smart-Picker, se consideraron dos criterios para las cuatro alternativas que surgieron de la matriz ERIC, costo e impacto económico esperado. Para cada criterio se realizó una asignación de puntuación del 1 al 5, donde 1 es menor y 5 es mayor, esta asignación de valor se realizó con los miembros de la empresa en función de sus intereses y conociendo las alternativas a priorizar y sus implicaciones (Cuadro 6).

Cuadro 6. Criterios de evaluación de alternativas

Alternativas	Costo	Impacto económico esperado
Desarrollo de un Plan de Marketing Digital	3	4
Diversificación de Productos y Presentaciones	4	5
Fortalecimiento de Prácticas de Gobernanza	2	3
Desarrollo de un nuevo canal de ventas	4	5

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

Para un primer escenario se consideró el criterio impacto económico esperado, maximizándolo en un 80%, y la variable costo con un peso de 20%. Las alternativas a implementar con estas variables fueron la diversificación de productos y el desarrollo de un nuevo canal de ventas, como se observa en la Figura 25.

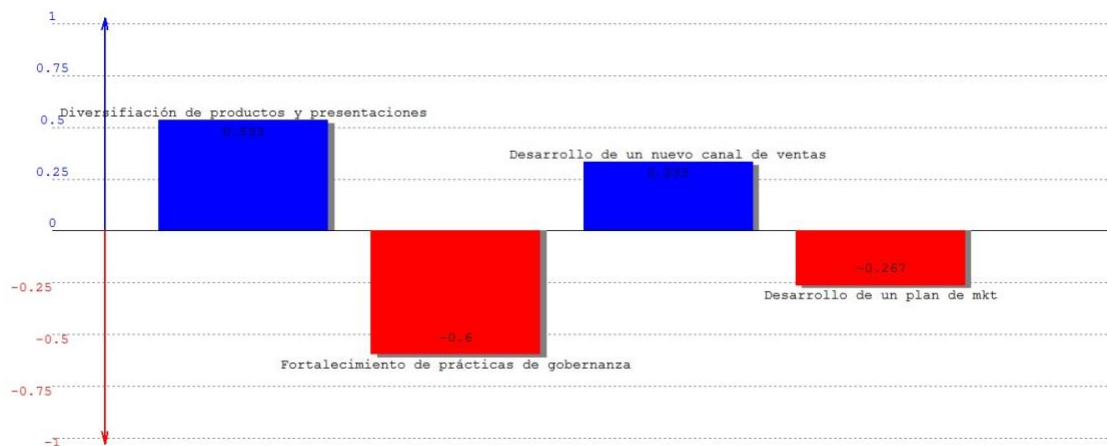


Figura 25. Impacto económico esperado maximizado en un 80%.

Fuente: elaboración propia.

Se realizó también un segundo escenario, en donde se minimizan los costos en un 80% y se asigna un 20% al criterio impacto económico esperado, los resultados muestran que en este escenario las estrategias a seguir serían fortalecimiento de las prácticas de gobernanza y la diversificación de productos, Figura 26.

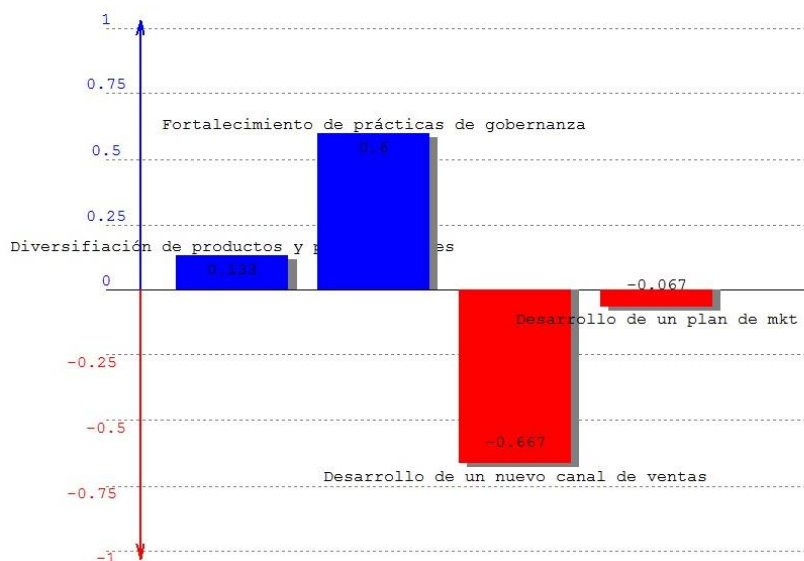


Figura 26. Costos minimizados en un 20%.

Fuente: elaboración propia.

Se recomienda que Sierra Sur M.C. considere implementar las estrategias del escenario uno, considerando que lo que la empresa requiere priorizar es el factor económico. El desarrollo de un nuevo canal de ventas en Guadalajara debido a su fuerte impacto económico esperado y su alta importancia estratégica, es un escenario en donde se pueden implementar las estrategias restantes en función de los recursos disponibles y las necesidades prioritarias.

Finalmente podemos decir que se han explorado los diversos malestares que afectan a Sierra Sur M.C., desentrañando las razones causales que han llevado a la identificación del problema central. Mediante la utilización de herramientas como la matriz ERIC y el programa Smart-Picker, se han identificado estrategias clave que apuntan directamente a corregir estas deficiencias y mejorar la posición competitiva de la empresa. Con este enfoque, se sienta la base de la agenda estratégica que guiará el camino hacia el posicionamiento y el fortalecimiento de Sierra Sur M.C.

4.2.4. Innovación en valor

Según Osterwalder & Pigneur, 2010, un modelo de negocio es el conjunto de elementos fundamentales que definen cómo una empresa crea, proporciona y captura valor. Derivado de los resultados obtenidos en el análisis de problemas y utilizando la metodología de la matriz ERIC, se han definido y priorizado una serie de estrategias cruciales para el crecimiento de Sierra Sur M.C. Entre estas estrategias, se destaca la apertura de un nuevo canal de ventas en Guadalajara, un paso que no solo responde a la necesidad de expandir el mercado, sino que también aprovecha la oportunidad creada por un miembro de la familia que reside allí y ha realizado una prueba piloto con resultados positivos para los productos de Sierra Sur. Este nuevo canal de ventas se refleja en el Lean Canvas, Figura 24.

Problema	Solución	Propuesta de valor única	Ventaja especial	Segmento de clientes
-Gobernanza deficiente -Competencia en el mercado de miel -Dificultad para acceder a nuevos mercados	-Mejora de la gobernanza empresarial con roles y responsabilidades claras. -Creación de un nuevo canal de ventas para ampliar el mercado. - Promoción de prácticas sostenibles y de comercio justo.	-Comercialización Miel y productos derivados orgánicos, de alta calidad -Enfoque en sostenibilidad ambiental y social -Expansión a nuevos mercados, Guadalajara, Jalisco	-Certificación orgánica - Experiencia acumulada en apicultura sustentable - Integración de mujeres rurales e indígenas en el proceso productivo, lo que refuerza el impacto social y ambiental.	-Consumidores interesados en productos naturales y orgánicos -Distribuidores que venden productos orgánicos -Consumidores conscientes del medio ambiente -Consumidores con mayor poder adquisitivo, principalmente millenials
Estructura de costos -Costo de envío de la miel -Costos de producción (insumos, manejo de colmenas, certificación, manejo de redes) -Costos de distribución y marketing para la entrada en nuevos mercados.			Fuentes de ingreso -Venta de miel en bazares -Venta de productos derivados de la miel en bazares -Ingresos por venta en línea de productos de la miel y el café	

Figura 27. Lean Canvas del nuevo canal de ventas de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Se presupone, que, con las estrategias que se implementen en la empresa, se pueda transformar también la red de relaciones inicial (figura 24) a una red como la que se presenta en la Figura 26, de modo que las relaciones no estén centradas exclusivamente en una persona, sino que se enfoquen en la empresa en su conjunto. Esto implica replantear la toma de decisiones y demás actividades, de manera que involucren a varios miembros de la empresa.

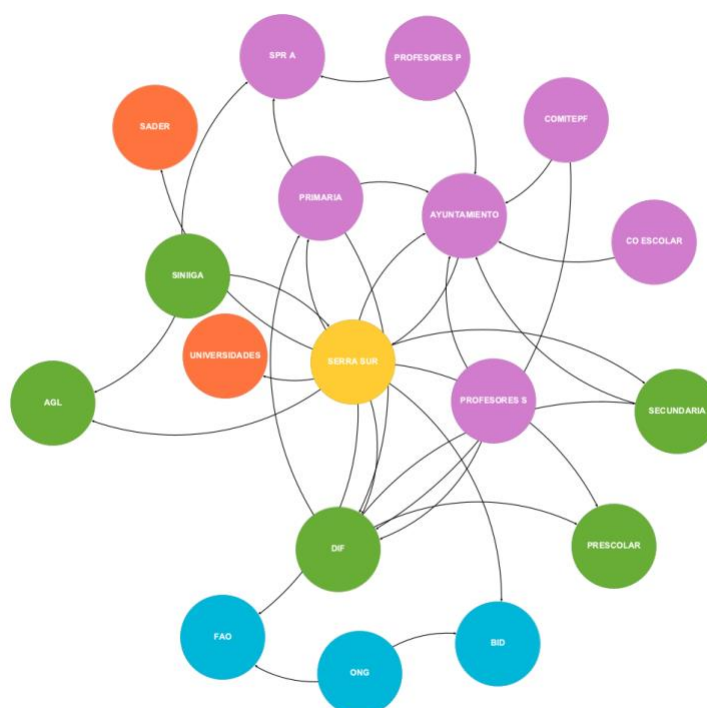


Figura 28. Red potencial de relaciones Sierra Sur

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta de redes sociales.

El objetivo es que, al final, la entidad empresarial sea la que centralice y gestione las relaciones, fortaleciendo así la identidad de Sierra Sur como una organización cohesionada y reconocible en sí misma. Esto busca consolidar la imagen de la empresa y potenciar la participación de todos sus integrantes en el desarrollo de relaciones clave. Se espera, que la empresa tenga relaciones con todos los sectores, una triple hélice, universidades, sociedad civil, gobierno, relacionado como empresa y no como individuo.

La implementación del nuevo canal de ventas en Guadalajara, la mejora de las prácticas de gobernanza, y el enfoque en la oferta de productos orgánicos, como se detalla en el Lean Canvas, representa una oportunidad para la expansión de Sierra Sur M.C. y la mejora de su posicionamiento en el mercado y sus relaciones. Con el objetivo de asegurar la viabilidad y el éxito de esta expansión, es fundamental realizar una evaluación financiera para asegurar que la nueva estrategia no solo amplíe el alcance del mercado, sino que también contribuya a la sostenibilidad económica de la empresa a largo plazo.

4.3. Evaluación financiera para un nuevo canal de ventas de Sierra Sur en el mercado de Guadalajara, Jalisco

La idea del proyecto consiste en diseñar una estrategia para el posicionamiento de la empresa Sierra Sur en el mercado de Guadalajara, Jalisco, con el objetivo de aprovechar el conocimiento acumulado, la experiencia y la capacidad instalada de Sierra Sur para abordar deficiencias y mejorar su posición en el mercado, centrándose en el crecimiento a través de un nuevo canal de ventas en Guadalajara.

La necesidad de formular este proyecto se basa en el análisis de los problemas identificados en Sierra Sur.

Sierra Sur, se ha posicionado en el mercado de miel y café en la región de Putla Villa de Guerrero, cuenta con más de 20 años de experiencia y una sólida reputación. La empresa ha consolidado su presencia local. Sin embargo, su crecimiento se ha visto estancado reflejándose en sus ingresos limitados.

En el 2023 se realizó una exploración del mercado por un miembro de la empresa, quien se dedicó a ofrecer los productos de Sierra Sur en bazares de Guadalajara. Los resultados de esta prueba demostraron un interés significativo por parte de los consumidores y una buena receptividad hacia los productos de Sierra Sur como se muestra en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Ventas de Sierra Sur en el mercado de Guadalajara, Jalisco (prueba piloto de tres meses)

Producto	Venta mensual
Miel 1.250 gr	5
Miel 500 gr	7
Miel 250 gr	5
Velas	7
Bálsamos	6
Propóleo en spray	5

Fuente: elaboración propia.

Ante la demanda observada y el potencial identificado, se vio la oportunidad de desarrollar una estrategia formal para el posicionamiento de Sierra Sur en el mercado de Guadalajara, Jalisco.

Este proyecto se plantea con el propósito de aprovechar la producción de miel de la empresa, así como el conocimiento y experiencia de tres de sus miembros. El proyecto operará con la parte productiva en Putla (producción del hijo mayor), mientras que un tercero actuará como operador (hija mayor) en Guadalajara.

Con esta estrategia, se busca fortalecer el crecimiento de la empresa al aprovechar nuevas oportunidades de mercado. Además, se contribuirá a reducir la brecha entre las expectativas de crecimiento de los miembros y la realidad económica de la empresa, asegurando ingresos adicionales para su sustento y desarrollo. Asimismo, fortaleceremos las prácticas de gobernanza al garantizar una sucesión planificada y asegurada para las generaciones venideras de la empresa familiar, lo que garantizará su continuidad y prosperidad a largo plazo.

4.3.1. Ingeniería del proyecto

Localización

Sierra Sur, tendrá su base operativa en la ciudad de Guadalajara, Jalisco (Figura 29). Limita al Zapopan (norte), San Pedro Tlaquepaque (oriente) y Tonalá (oriente). Guadalajara tiene una población de 1,385,629 habitantes (INEGI, 2020).

millennial. Por lo tanto, la demanda del producto por parte de esta población influyó en la elección de la localización, además de que esta posibilidad se da por el hecho de que la hija mayor, operadora de la empresa, radica en esa ciudad y conoce el mercado.

Accesibilidad a mercados y clientes

Aunque Sierra Sur Guadalajara no tiene un punto de venta físico, su participación en bazares y eventos locales sugiere una estrategia para llegar directamente a los clientes en mercados y eventos específicos en la ciudad, la mayoría de ellos en donde acuden los millenials. Por lo tanto, la accesibilidad a estos mercados y clientes influye en la elección de la localización para participar en dichos eventos.

Disponibilidad de insumos

La zona metropolitana de Guadalajara ofrece diversos proveedores de los insumos que la empresa requiere, tanto de compras minoristas como mayoristas, esto ayuda a reducir los costos de algunos insumos para la elaboración y envasado de los productos que ofrece la empresa.

La elección de la localización del proyecto en Sierra Sur Guadalajara se basa en una combinación de factores, como la demanda del producto por parte de una población con mayor poder adquisitivo y la participación en bazares y eventos comerciales en la zona. Sin embargo, es importante evaluar continuamente la viabilidad de la localización actual y considerar si existen lugares mejores para el futuro. Dependiendo del volumen de ventas y de los ingresos, se considerará la opción de poner un punto de venta fijo.

Tamaño del proyecto

El tamaño inicial de la empresa se estableció principalmente en función del volumen de ventas registrado durante la fase de prueba piloto (Cuadro 7), para tomar decisiones sobre el alcance y la escala del proyecto.

Programa de producción mensual

Para calcular la producción de venta mensual, se consideró un crecimiento al doble para cada producto en el canal de venta en bazares. Esto permitirá estimar la demanda futura y ajustar la producción en consecuencia, asegurando que se pueda satisfacer las necesidades del mercado para cada tipo de canal de venta (bazares y venta en línea) como se presenta en el Cuadro 8 y 9. En el último trimestre del año, las ventas se incrementan hasta un 30% mensual adicional, debido a la temporada de fiestas y de cambio de clima que propicia la compra de miel y derivados para uso medicinal y/o de regalos.

Cuadro 8. Estimación de las ventas mensuales canal bazar

Producto	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Miel 1.250 gr	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20
Miel 500 gr	14	14	14	14	14	14	14	14	14	28	28	28
Miel 250 gr	16	16	16	16	16	16	16	16	16	32	32	32
Velas	20	20	20	20	20	20	20	20	20	40	40	40
Bálsamos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Propóleo en spray	16	16	16	16	16	16	16	16	16	32	32	32

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

Cuadro 9. Estimación de ventas mensuales venta en línea

Producto	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Miel 1.250 gr	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10	10
Miel 500 gr	7	7	7	7	7	7	7	7	7	14	14	14
Miel 250 gr	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16
Velas	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20
Bálsamos	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Propóleo en spray	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

El programa de producción anual para los próximos cinco años se elaboró teniendo en cuenta el crecimiento del 20% en las ventas de cada producto en el año dos y del 30% del año tres al cinco. Es decir, la empresa comienza con un 60% de su capacidad, en el año dos operará con el 80% y para el año 3 alcanzará

el 100% de su capacidad. Estos datos se proyectan considerando las ventas que se tuvieron en la prueba piloto y por el potencial del mercado a donde se abrirá este nuevo canal. Este enfoque nos permitirá planificar adecuadamente la capacidad de producción requerida para satisfacer la demanda proyectada, asegurando así que la empresa esté preparada para atender el crecimiento del mercado de manera sostenible a lo largo del tiempo.

Para abastecer los kilos de miel proyectados, se realiza una estimación teniendo en cuenta que la miel es la materia prima principal que se traslada de Putla a Guadalajara. El Cuadro 10 presenta la estimación del cálculo de los volúmenes necesarios de miel requeridos para cubrir la demanda prevista, considerando factores como el crecimiento proyectado de las ventas, los procesos de producción y los requisitos de almacenamiento.

Cuadro 10. Estimación de abasto de miel

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Miel 1.250 gr	281	338	439	570	741
Miel 500 gr	158	189	246	319	415
Miel 250 gr	90	108	140	183	237
Kilos totales	529	635	825	1072	1394

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa.

La producción actual de Sierra Sur se ha demostrado suficiente para abastecer las cantidades proyectadas de kilos de miel requeridos (cuadro 10). Además, en caso de un crecimiento inesperado en las ventas o una disminución en la producción, contamos con la capacidad de colaborar con los productores de Flor de Putla, quienes pueden complementar el suministro de materia prima. Esta colaboración garantiza la continuidad del abastecimiento de miel necesario para mantener las operaciones sin contratiempos y satisfacer la demanda del mercado de manera consistente.

Las estimaciones de producción y ventas estarán condicionadas por la dinámica del mercado, así como por la estrategia de promoción y posicionamiento que implemente la empresa. Es crucial considerar que el éxito de las ventas también

requerirá de cambios en la operación como la contratación de mano de obra, el espacio de almacenamiento, el abasto continuo de materia prima, en este caso la miel, y los costos asociados con el transporte de dicha materia prima. Estos elementos serán cuidadosamente evaluados y gestionados para garantizar la viabilidad y eficiencia operativa del proyecto a lo largo del tiempo.

Generalidades del producto

El producto principal es la miel en estado puro, la calidad de la miel producida depende en gran medida de la fuente de néctar recolectado por las abejas. La miel para comercializar debe estar libre de químicos e impurezas que puedan afectar su sabor y calidad, es importante mencionar que el producto no debe diluirse con agua ni mezclarse con sustancias como almidones, melaza, fructosa y demás sustancias que alteren su composición.

Por su parte, la Norma Oficial Mexicana NOM-004-SAG/GAN-2018, producción de miel y especificaciones, establece que la miel puede designarse con el nombre de la región geográfica o topográfica, si ha sido producida exclusivamente en el área a que se refiere la denominación, por lo que nuestro producto podemos denominarlo, miel de abeja multiflora de la Sierra Sur del estado de Oaxaca.

Proceso de producción de miel en las tres presentaciones

1. Selección

Después de la cosecha de miel, el proceso de selección de la miel a enviar a Guadalajara se lleva a cabo en Putla Villa de Guerrero, donde se garantiza la producción con buenas prácticas, asegurando que la miel sea pura, libre de químicos y no adulterada. En este sentido, se prioriza la elección de miel con un color más claro, proveniente de floraciones de árboles de acahual y de limón y otras floraciones, ya que este tipo de miel es preferida por los consumidores en Guadalajara.

2. Limpieza

Una vez elegido el tipo de miel, se realiza una primera limpieza, esta se hace en Putla, la miel se pasa por un colador, esta práctica se realiza para eliminar cualquier fragmento de cera de abeja, abejas muertas o trozos vegetales provenientes del proceso de extracción de la miel. El colador debe ser de preferencia de acero inoxidable.

3. Envasado en cubetas

La miel ya limpia, se coloca la miel cubetas de plástico de 27 kg, se sellan y están listas para su envío a paquetería.

4. Envío a Paquetería

Una vez envasada la miel, se lleva a una sucursal de paquetería, preferiblemente DHL. En Putla, no existe una sucursal formal de esta paquetería, por lo que se adquiere una guía prepagada y se entrega la cubeta al encargado de recibir y enviar paquetes en el municipio. La cubeta debe ir perfectamente sellada para evitar derrames en el traslado. Desde ese momento, se sigue el proceso de envío y se verifica que llegue a su destino.

5. Recepción y Almacenamiento

En Guadalajara, se recibe la miel en el domicilio del operador y se almacena por cubeta debido a la limitación de espacio. A la cubeta se le pone una etiqueta de la fecha de cosecha, el tipo de miel y la región donde estuvieron los apiarios, esto con la finalidad de tener información para ofrecer a los clientes.

6. Segunda limpieza

Posteriormente, ya estando la miel en Guadalajara, se realiza una segunda limpieza para eliminar impurezas visibles y se pasa nuevamente por un colador antes de envasarla, con el fin de garantizar su pureza.

7. Envasado de la Miel

El envasado de la miel para su venta se realiza de forma manual utilizando recipientes de acero inoxidable para su colocación antes de llenar el envase. La miel se pesa y se envasa en presentaciones de 1,250 gramos, 500 gramos y 250 gramos. Una vez llenos se tapan y están listos para el etiquetado y presentación final. Este proceso se realiza con el apoyo de una mesa, no se cuenta con envasadora.

8. Etiquetado

El etiquetado se realiza manualmente, las etiquetas se solicitan a un proveedor quien se encarga de realizar las diferentes presentaciones y medidas de etiquetas. Las etiquetas son en vinil adhesivo. Se utilizan dos etiquetas para cada tipo de envase de miel, una que rodea el frasco y otra como sello en la tapa. Después del etiquetado, a cada presentación se le coloca un mecate artesanal y un palito de miel de madera, como adorno al producto. Una vez terminado el envasado y etiquetado, los envases de miel se ponen en cajas de cartón, las mismas que traen los envases, por lo que no se compran cajas de cartón adicionales para esta actividad, para su traslado a los puntos de venta.

9.1. Comercialización en bazar

Una vez que los productos están listos para su venta, se llevan en cajas al punto de venta, los bazares, para este canal de ventas, el traslado se realiza en coche hasta el lugar a donde se llevará a cabo el bazar, llegando ahí se pone la mesa en el espacio otorgado y se exhiben los productos, los métodos de pago son en efectivo o con tarjeta.

9.2. Comercialización ventas en línea

Para la propuesta de ventas en línea se consideran principalmente las redes sociales, ventas por Marketplace e Instagram, en donde se utilizará envío por paquetería, se compran guías prepagadas, por lo que una vez que se acuerde una orden, se procederá el embalaje en cajas de cartón, y se llevará a paquetería,

desde el momento en que se deje el producto en la paquetería, sólo resta dar seguimiento hasta que se entregue el producto.

Elaboración de productos de los derivados de la miel

1. Compra de insumos

Los subproductos (cera de abeja, extracto de propóleo, aceites, envases) se adquieren directamente a los proveedores y se almacenan en el domicilio.

2. Elaboración

Para la elaboración de las velas de cera, se utilizan 2 ingredientes: cera de abeja natural y pabilo. La cera se compra estampada de manera que se obtienen rectángulos que posteriormente se enrollan, dentro de los cuales queda dentro el pabilo, de esta manera se obtiene una vela de cera.

Para la elaboración de los bálsamos labiales el proceso es poner a baño maría los ingredientes, principalmente cera de abeja, aceite de almendras, miel, esencias y luego se vacían en los envases para dejar secar.

El propóleo en spray, por la naturaleza del producto, sólo se envasa en los frascos con atomizador.

3. Envase y etiquetado

Estos productos son envasados y etiquetados manualmente, según su presentación correspondiente, la vela sólo lleva un mecate artesanal y una etiqueta de sello, los bálsamos son envases de 5 gr y el propóleo en envases de 25ml.

Para los subproductos, se emplean etiquetas con el logo e información relevante sobre el producto.

4. Comercialización

El proceso de comercialización es el mismo que se describe anteriormente para la miel.

Las Figuras 30 y 31 muestran gráficamente los procesos que se mencionaron anteriormente, producción de miel envasada y producción de productos derivados de la miel.

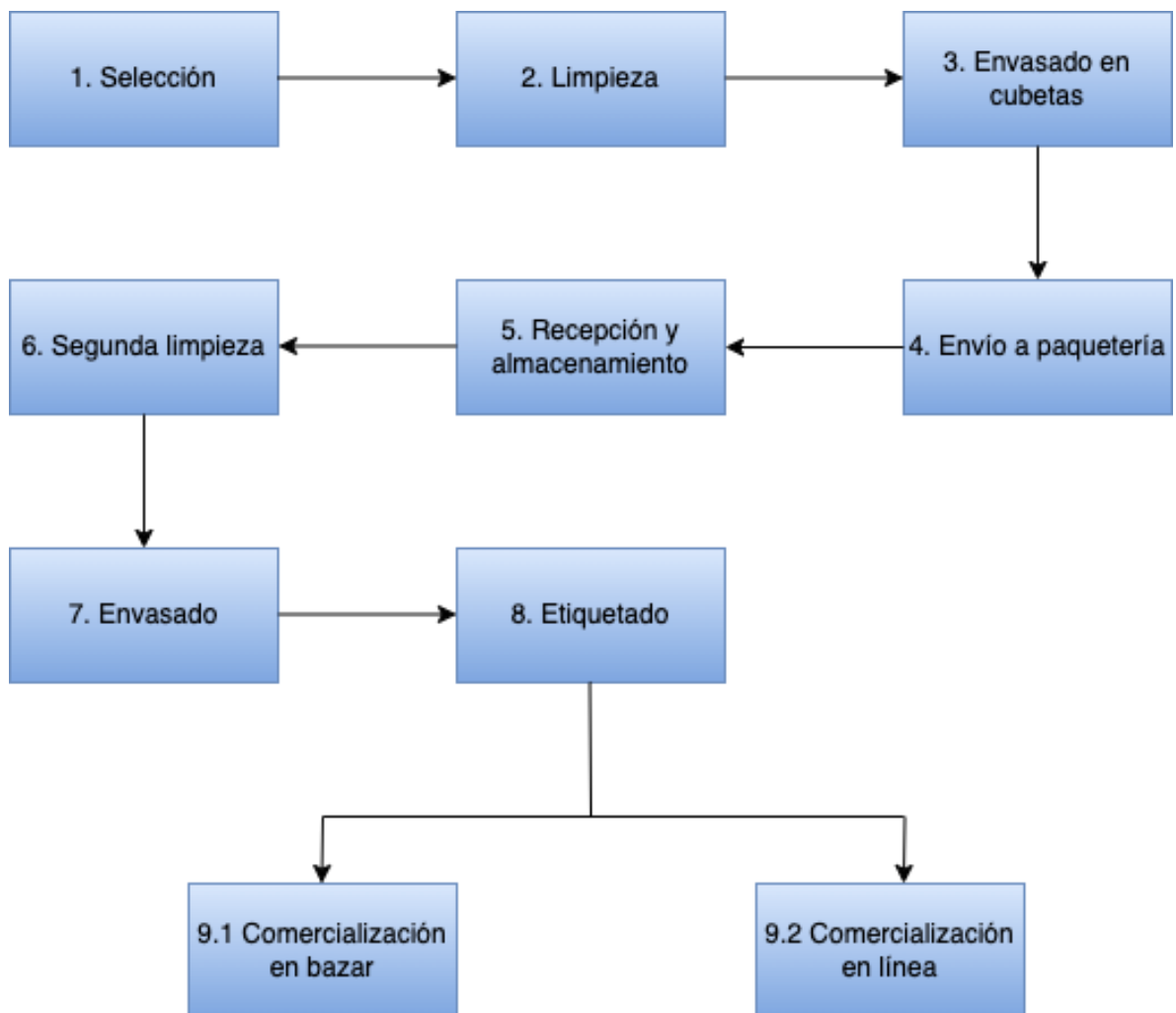


Figura 30. Flujograma de proceso de comercialización de miel.

Fuente: elaboración propia.

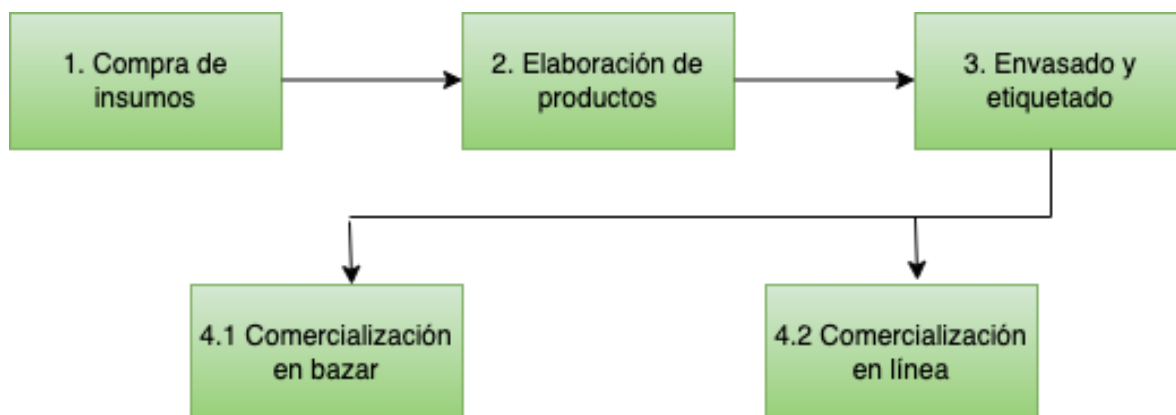


Figura 31. Flujograma de productos de derivados de la miel.

Fuente: elaboración propia.

Necesidades de maquinaria y equipo

Para operar de manera eficiente con los temas de promoción y posicionamiento de la empresa, se requiere equipo de oficina, así como algunos materiales necesarios para la elaboración y envasado de los productos que se presentan en el Cuadro 11.

Cuadro 11. Equipo necesario para oficina

Concepto	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Báscula digital	Pieza	1	\$528.00	\$528.00
Computadora de escritorio	Pieza	1	\$4,600.00	\$4,600.00
multifuncional	Pieza	1	\$3,999.00	\$3,999.00
Escritorio	Pieza	1	\$1,009.00	\$1,009.00
Silla	Pieza	1	\$787.00	\$787.00
Total				\$10,923.00

Fuente: elaboración propia con datos de tiendas comerciales.

Este es el equipo que se considera necesario para la operación de la oficina de la empresa.

Necesidades de materia prima

De acuerdo con la estimación de ventas realizada, el Cuadro 12 considera los siguientes requerimientos de insumos.

Cuadro 12. Insumos para la comercialización de miel y derivados

Producto	Unidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Miel para bálsamos	Gr	18.75	18.75	18.75	18.75	18.75	18.75	18.75	18.75	18.75	18.75	18.75	18.75
Cera para velas	Lámina	30	30	30	30	30	30	30	30	30	60	60	60
Cera para bálsamos	Gr	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Aceite de almendras	Gr	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225
Esencia	Gr	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Propóleo mecate artesanal	MI	600	600	600	600	600	600	600	600	600	1200	1200	1200
Bolsa chica solo para miel de 250 gr	Pza.	90	90	90	90	90	90	90	90	90	180	180	180
Bolsa mediana para miel de 500 y 1250	Pza.	24	24	24	24	24	24	24	24	24	48	48	48
Pabalo	Pza.	36	36	36	36	36	36	36	36	36	72	72	72
Palita de madera	Pza.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	60	60	60
Tarro con tapa 1250 g	Pza.	60	60	60	60	60	60	60	60	60	120	120	120
Tarro con tapa 500 g	Pza.	15	15	15	15	15	15	15	15	15	30	30	30
Tarro con tapa 250 g	Pza.	21	21	21	21	21	21	21	21	21	42	42	42
Podadera con tapa	Pza.	24	24	24	24	24	24	24	24	24	48	48	48
Frasco con atomizador 25 ml	Pza.	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Etiqueta 1250 g	Pza.	24	24	24	24	24	24	24	24	24	48	48	48
Etiqueta 500 g	Pza.	15	15	15	15	15	15	15	15	15	30	30	30
Etiqueta 250 g	Pza.	21	21	21	21	21	21	21	21	21	42	42	42
Etiqueta vela	Pza.	24	24	24	24	24	24	24	24	24	48	48	48
Etiqueta bálsamos	Pza.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	60	60	60
Etiqueta propóleo	Pza.	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Caja Para Envios	Pza.	24	24	24	24	24	24	24	24	24	48	48	48
		63	63	63	63	63	63	63	63	63	101	101	101

Fuente: elaboración propia.

Este cuadro no considera los requerimientos de miel, ya que se especifican las necesidades en el cuadro en el cuadro 10.

El Cuadro 13 muestra los principales proveedores con quienes actualmente opera la empresa.

Cuadro 13. Proveedores de materia prima e insumos

Producto	Proveedor
Cera, extracto de propóleo	Dulce miel, Cuernavaca, Morelos
Envases con tapa, pomadera y bolsas	Envases y más, Guadalajara, Jalisco
Etiquetas	Proveedor independiente, Guadalajara, Jalisco
Pabilo, aceite de almendras, esencia	Tiendas naturistas, Guadalajara, Jalisco

Fuente: elaboración propia.

Las compras de insumos actualmente se realizan al contado.

Servicios auxiliares

Se necesitarán servicios de internet, así como de otros para operar las ventas en línea, tal como se muestra en el Cuadro 14.

Cuadro 14. Servicios para la comercialización de miel y derivados

Servicio	Mensualidad	Anual
Clip (pago con tarjeta)	\$250.00	\$250.00
Rebranding de la marca	\$2,500.00	\$2,500.00
Diseño de etiquetas	\$500.00	\$500.00
Total		\$3,250.00

Fuente: elaboración propia con datos de tiendas comerciales.

Necesidades de mano de obra

Actualmente sólo los tres socios, se encargan de operar, pero con la proyección de ventas se pretende contar con el siguiente personal de apoyo a partir del año dos como se observa en el Cuadro 15.

Cuadro 15. Recursos humanos necesarios para la comercialización de miel y derivados

Actividad	Mano de obra
Elaboración de productos	1 operadora
Comercialización	1 ayudante de comercialización

Fuente: elaboración propia.

Organigrama

Un organigrama que incluya prácticas de gobernanza participativa, en lugar de ser un esquema jerárquico lineal, puede adoptar una estructura circular o en red. Este tipo de organigrama muestra cómo todos los miembros tienen roles interconectados y pueden participar en la toma de decisiones, Figura 32.

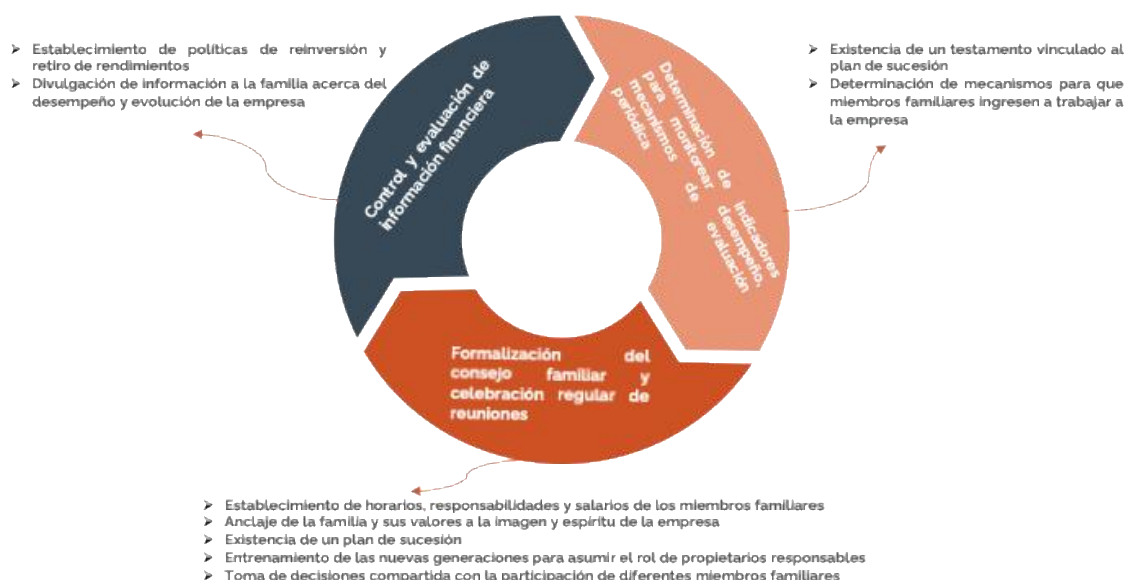


Figura 32. Organigrama de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Esta estructura no pone a un jefe o líder por encima de los demás, sino que cada miembro tiene voz, particularmente en su área de competencia. Las decisiones se toman a través del diálogo y la colaboración, fomentando la inclusión y el intercambio de ideas entre todos los niveles de la empresa a la vez que se

detonan la implementación de otras prácticas de gobernanza de manera continua.

Descripción de puestos

La descripción de puestos es fundamental para establecer las responsabilidades, habilidades y requisitos necesarios para cada posición dentro de la empresa. Aquí se define claramente qué se espera de cada miembro de la empresa, facilitando así el reclutamiento, la selección y la evaluación del desempeño. En el Cuadro 16 se detallan las responsabilidades, características y perfiles de puestos requeridos para la operación de Sierra Sur Guadalajara.

Cuadro 16. Descripción de puestos

Puesto	Responsabilidades	Descripción	Perfil
Área de Producción	Asegurar la producción eficiente y de alta calidad de los productos.	Supervisa y coordina todas las actividades relacionadas con la producción de la miel y sus derivados, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad alimentaria.	Conocimientos técnicos en producción apícola, capacidad para liderar equipos de trabajo y habilidades para la resolución de problemas.
Área de Administración y Ventas	Gestión administrativa y comercial de la empresa.	Encargada de la gestión financiera, administrativa y comercial de la empresa, incluyendo la atención al cliente, el seguimiento de pedidos, la facturación y el control de inventario.	Persona organizada, con habilidades numéricas y administrativas, orientada al cliente y con capacidad para trabajar bajo presión.
Área de Marketing	Desarrollo e implementación de estrategias de marketing y promoción.	Encargada de diseñar e implementar estrategias de marketing para promocionar los productos de la empresa, incluyendo la gestión de redes sociales, la publicidad y las relaciones públicas.	Creatividad, capacidad analítica, habilidades de comunicación y conocimientos en marketing digital.
Operadores de Envasado, Producción y Comercialización	Ejecutar las tareas operativas relacionadas con la producción, envasado y comercialización de los productos.	Responsables de llevar a cabo las actividades diarias de producción, envasado y comercialización de los productos de la empresa (asistencia a bazares), siguiendo los procedimientos establecidos y garantizando la calidad y eficiencia en todas las etapas del proceso.	Persona proactiva, con habilidades manuales, atención al detalle y capacidad para trabajar en equipo.

Fuente: elaboración propia.

Valuación de puestos

La Valuación de Puestos es una técnica que ayuda a definir los salarios que se deben pagar a cada persona dentro de la empresa. Para los puestos de apoyo en producción, marketing, administración y ventas, se consideran las siguientes características:

Persona de 20 a 25 años.

Conocimientos en procesos agroindustriales o relacionados con procesos de envasado.

Experiencia en ventas preferentemente.

Conocimientos en productos de miel y sus derivados preferentemente.

Buena actitud para el aprendizaje.

Buena salud física.

Buena presencia.

Políticas de contratación

La relación laboral con los operadores será por día, con un pago de 250 pesos por jornada de 8 horas. Es decir, se les remunerará por los días efectivamente trabajados, ya que la producción no será diaria sino semanal, según la demanda. En caso de ser necesario, se les abonarán horas extras.

La capacitación, de ser requerida, será proporcionada por la gerente a los empleados sin costo alguno.

Estrategia organizativa

Identificación de los dueños

Los dueños de Sierra Sur Guadalajara son tres miembros de la empresa familiar no formalizada legalmente, que se dedican a la producción, transformación y comercialización de miel y sus derivados. Estos miembros son la hija mayor, el

hijo mayor y la nuera. Cada uno desempeña un papel fundamental en la empresa y aporta conocimientos y habilidades para la operación. En noviembre del 2023 exploraron un nuevo canal de ventas en Guadalajara, Jalisco, y debido a los resultados positivos obtenidos, decidieron aliarse para desarrollar un modelo de negocio que conjunte sus capacidades y experiencia en el sector apícola, creando así Sierra Sur Guadalajara. Todo esto también derivado de la iniciativa de incorporar a la empresa familiar, prácticas de gobernanza, en donde el dueño de la empresa empieza a delegar responsabilidades y toma de decisiones a miembros de la familia que deciden expandir la empresa.

La hija mayor tiene formación académica como ingeniera en alimentos, lo que le permite tener conocimiento y capacidad para desarrollar productos derivados de la colmena, como velas, bálsamos labiales y otros. Tiene experiencia en el manejo de redes sociales, lo que le permitió abrir un canal de ventas a través de este medio. Cuenta con conocimientos básicos en finanzas además de la experiencia que le ha dado la empresa familiar sobre el mercado de la miel y sus derivados. Tiene conocimientos en manejo básico de contabilidad

El hijo mayor es ingeniero agrónomo, esto le ha permitido tener conocimiento en las actividades agropecuarias, además, en la empresa familiar se ha desarrollado como apicultor, lo que lo ha llevado a desarrollar habilidades prácticas y conocimientos sobre el cuidado de las colmenas y la cosecha de miel.

El tercer miembro posee una licenciatura en economía agrícola, lo que le proporciona conocimiento del entorno económico y comercial en el sector agrícola. Su experiencia previa en Sierra Sur Putla le ha permitido conocer el mercado de la miel y sus derivados, además cuenta con habilidades en el manejo de redes sociales para promocionar los productos y generar ventas. Cuenta con conocimientos en finanzas y manejo básico de contabilidad.

Los tres miembros poseen solvencia moral, además de que están comprometidos con el desarrollo y la implementación del proyecto, demostrándose esto con el hecho de que la iniciativa de abrir la sucursal en Guadalajara surge del interés

de poder obtener ingresos adicionales a sus actividades y seguir con el legado de la empresa familiar, apoyándose en los conocimientos adquiridos dentro de la misma.

En el actual funcionamiento de Sierra Sur Guadalajara, los roles de los dueños están distribuidos de la siguiente manera: el hijo mayor y la nuera son los proveedores de la miel, encargados de abastecer la materia prima que se destina a Guadalajara. Ellos son responsables de la producción y el envío del producto. Por otro lado, la hija mayor, quien reside en Guadalajara, opera las ventas, se encarga del envasado, etiquetado y promoción en redes sociales.

Diagnóstico

Si bien los integrantes de Sierra Sur Guadalajara poseen habilidades y conocimientos valiosos para el negocio, también existen áreas de oportunidad que pueden ser fortalecidas. La hija mayor, a pesar de su formación en Ingeniería en Alimentos y su capacidad para formular productos, podría fortalecer sus habilidades con capacitación en temas de gestión financiera y contabilidad para mejorar su manejo de las finanzas de la empresa. Además, aunque tiene experiencia en el manejo de redes sociales, podría ampliar su conocimiento en estrategias de marketing digital para optimizar la promoción de los productos y aumentar la visibilidad de la marca.

Por otro lado, el hijo mayor, con su experiencia en apicultura y agricultura, podría enfocarse en mejorar sus habilidades de negociación y gestión de proveedores, para en caso de escases de miel, se pueda fortalecer la cadena de abasto. Además, sería beneficioso que ampliara su conocimiento en aspectos financieros y comerciales para contribuir de manera más efectiva a la gestión integral del negocio.

En cuanto a la nuera, a pesar de su experiencia en el manejo de redes sociales y su conocimiento del mercado de la miel, podría desarrollar aún más sus habilidades en atención al cliente y ventas para optimizar la interacción con los

clientes y aumentar las ventas. Además, una capacitación adicional en temas financieros y contables le permitiría contribuir de manera más significativa a la gestión financiera de la empresa y tomar decisiones estratégicas basadas en datos sólidos.

Sierra Sur Guadalajara basa su relación en la confianza y el apoyo mutuo, que se han desarrollado por los lazos familiares. Su visión además de generar ingresos y acceder a mejores precios para su producto, es el de preservar y expandir la empresa familiar para las generaciones venideras.

Estrategia de fortalecimiento

La estrategia de fortalecimiento para los miembros de Sierra Sur Guadalajara se enfocará en varios aspectos clave para potenciar sus habilidades y contribuir al éxito del negocio:

Gestión de la gobernanza: Lo primero que se espera hacer es gestionar la gobernanza de manera más equitativa. Se plantea que el abastecimiento y la producción sean responsabilidad del hijo mayor, mientras que la hija mayor continuará operando en Guadalajara y la nuera se encargará de una parte de las ventas en línea y las redes sociales. Dado que sólo la hija mayor reside en Guadalajara, las ventas en línea serán gestionadas por ambas, y los bazares estarán a cargo exclusivamente de la hija mayor. Esto subraya la importancia de gestionar adecuadamente las ventas en línea y las redes, ya que la nuera jugará un papel fundamental en esta área. De esta manera, se busca mejorar la toma de decisiones y la dinámica de trabajo en equipo, asegurando que los tres miembros participen de manera equitativa en la empresa y que las decisiones se tomen de manera conjunta y colaborativa.

Formalización del consejo y celebración regular de reuniones: Se impulsará un ambiente de cooperación y apoyo entre los integrantes, formalizando el consejo de la empresa, fortaleciendo así la sinergia y el compromiso colectivo. Para lograrlo, se organizarán reuniones regulares, donde se presentarán los avances

de la empresa y se discutirán las decisiones clave. Estas reuniones se programarán de manera mensual y servirán como espacio para evaluar el progreso hacia las metas establecidas, identificar posibles obstáculos y definir estrategias para superarlos. Además, revisaran el cumplimiento de los roles de cada miembro del consejo, asegurando una distribución equitativa de responsabilidades y una mayor eficiencia en la gestión empresarial.

Desarrollo de la visión y misión empresarial: será fundamental establecer la visión y misión para Sierra Sur Guadalajara, alineada con los valores y objetivos del negocio familiar. Esto ayudará a guiar las decisiones estratégicas y a mantener un enfoque unificado en el crecimiento y la expansión del negocio.

Implementación de un programa de capacitación: es necesario diseñar e implementar un programa de capacitación que aborde áreas específicas de desarrollo para cada uno de los miembros. Se busca fortalecer las habilidades y conocimiento en aspectos gerenciales, comercialización, gestión financiera, atención al cliente y marketing digital para desempeñar de manera efectiva sus roles dentro de la empresa. De momento no se plantea contar con un consultor externo, pero en el mediano plazo será necesario considerarlo de acuerdo a las demandas de crecimiento de la empresa.

Establecimiento de indicadores de desempeño y seguimiento: se definirán indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el progreso de la empresa. Estos KPIs se utilizarán para monitorear el desarrollo de habilidades, el rendimiento individual y colectivo, y el impacto de las estrategias implementadas. El seguimiento regular de estos indicadores permitirá realizar ajustes y mejoras continuas en la empresa.

4.3.2. Estrategia de abasto

La producción de la miel se lleva a cabo en Putla Villa de Guerrero, donde el hijo mayor tiene un inventario de 60 colmenas, este inventario garantiza una producción aproximada de 1,200 kg de miel, lo que constituye la materia prima para el negocio en Guadalajara.

Una vez cosechada la miel, esta se almacena en la bodega de la empresa familiar en Putla. Desde allí, se coordina el envío hacia Guadalajara a través de servicios de paquetería. Este proceso se realiza asegurando que la miel llegue en óptimas condiciones a su destino.

La paquetería se realiza a través de estafeta, comprando las guías prepagadas, debido a que de esa manera el servicio es más económico, además de que, en Putla, no existe una sucursal establecida formalmente de esta paquetería, el servicio lo realiza un tercero que recibe y envía paquetería de diferentes empresas. De esta manera cada cubeta de miel de 27 kg enviada tiene un costo de envío de 500 pesos, a la fecha se han enviado 2 cubetas por este medio.

En cuanto a las condiciones de pago, se establece el pago contra entrega, lo que brinda seguridad de ingresos al proveedor. Además, el costo del envío corre por cuenta de la hija mayor, quien se encarga también del almacenaje, envasado, etiquetado y comercialización del producto en Guadalajara. La Figura 33 ilustra la red de abasto de miel Sierra Sur Guadalajara:



Figura 33. Red de abasto actual de miel.

Fuente: elaboración propia, 2024.

Consideraciones para la nueva estrategia

Considerando que el volumen de ventas de la miel se incrementa, y que la producción apícola en la región es dependiente del clima lo que puede ocasionar que en alguna temporada la cosecha disminuya, haya pérdida de inventarios, y otros factores que puedan afectar el abasto de miel, se considera la posibilidad de comprar y acopiar miel de pequeños productores de la región. Aunque de

acuerdo con las proyecciones de venta, aún en el primer ciclo, la empresa familiar puede abastecer la cantidad de miel a requerirse.

Existe la posibilidad de adquirir miel de pequeños productores locales o miembros de la organización "Flor de Putla", a la cual pertenece el hijo mayor y que se dedica a la producción apícola con buenas prácticas y de manera orgánica. Estos productores serán seleccionados para el abasto en caso de ser necesario y se les garantiza un proceso de compra justo y transparente, además cuentan con suficiente producción que garantiza el abasto como se mostró en el cuadro 1.

Las condiciones de pago con estos productores locales suelen ser del 50% al momento de recibir la miel y el 50% restante en un plazo de 15 días. El precio de la miel se establece de acuerdo con el mercado local y puede oscilar entre los 27 y 70 pesos por kilo, siendo común la compra en cubetas de 27 kilos.

La temporada de cosecha en la región suele ser en abril-mayo y diciembre-enero, para lo cual será necesario comprar la mayor cantidad de miel en estas fechas y almacenarlas para contar con disponibilidad durante todo el año. Se contempla la compra y almacenamiento de la miel en Putla para garantizar el abasto a Guadalajara, dado que en esta última ubicación no se cuenta con una bodega para almacenar grandes cantidades de miel. La propuesta de abasto quedaría como se muestra en la Figura 34.

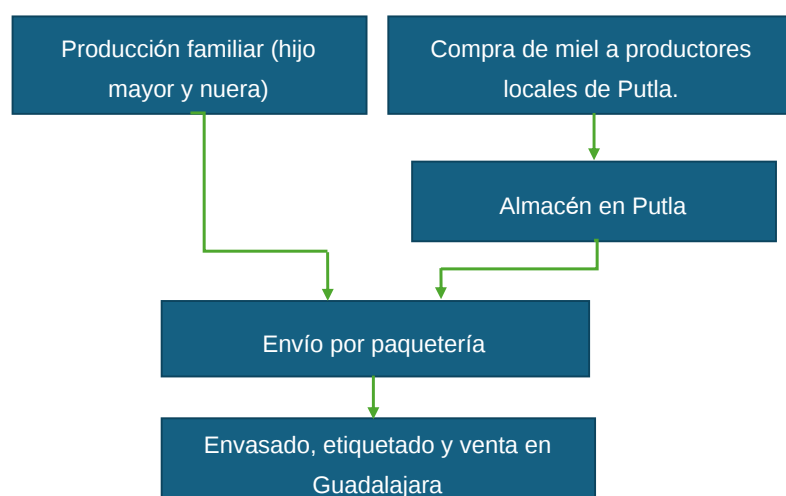


Figura 34. Nueva red de abasto.

Fuente: elaboración propia.

Dado que las otras materias primas, como los envases y los derivados, no dependen de la producción de la empresa familiar ni de los productores locales, sino que se adquieren de empresas grandes ya establecidas, no se prevén modificaciones en la estrategia de abasto. La empresa continuará con su actual esquema de suministro para estas materias primas, asegurando una cadena de abastecimiento confiable y eficiente. Esto permite a Sierra Sur Guadalajara centrar sus esfuerzos en la mejora de la producción de miel y en la implementación de la nueva estrategia comercial, sin interrupciones en el suministro de otros elementos necesarios para su operación.

En resumen, la nueva estrategia de abasto de Sierra Sur Guadalajara se basa en un equilibrio entre la producción familiar de miel y la colaboración con pequeños productores locales, respaldada por la posibilidad de obtener otras materias primas de proveedores externos. Esta estrategia no solo asegura un suministro de miel de calidad, sino que también fortalece los lazos con la comunidad, el origen de la miel y apoya el crecimiento de otros productores locales.

4.3.3. Estrategia comercial

Guadalajara, Jalisco, representa un mercado estratégico para Sierra Sur M.C. debido a su posición como una de las ciudades más grandes y económicamente activas de México. Con una población cercana a 1,385,629 millones de habitantes (INEGI, 2020) y un crecimiento económico constante, Guadalajara ofrece un entorno propicio para la expansión del negocio. En términos de consumo de productos naturales y orgánicos, la demanda en la región ha ido en aumento, reflejando una creciente preocupación por la salud y el medio ambiente entre los consumidores. Además, la cultura gastronómica diversa y sofisticada de la ciudad brinda oportunidades para la introducción de productos como la miel y el café de alta calidad. Sin embargo, el mercado también presenta desafíos, como

la presencia de competidores establecidos y la necesidad de adaptarse a las preferencias y tendencias cambiantes de los consumidores urbanos.

Las características demográficas del mercado objetivo se centran en las personas adultas de entre 30 y 40 años, conocidos como millennials, dado que en los primeros tres meses de que se exploró el canal, este sector ha sido el principal comprador de los productos. Para el año 2025, se proyecta que esta generación representará el 75% de la fuerza laboral global, lo que los convierte en un segmento de mercado clave para las empresas. Los millennials se caracterizan por demandar transparencia, sostenibilidad y compromiso social por parte de las marcas, además de buscar sentirse parte de la identidad de la empresa. Estas nuevas necesidades y demandas requieren que las empresas se adapten y desarrollen estrategias que satisfagan estas expectativas para mantener su relevancia y competitividad en un mercado en constante evolución (Gutiérrez Rubí, 2014).

En los últimos años, la percepción del valor de la miel ha evolucionado gracias al mayor conocimiento que tienen los consumidores sobre las propiedades y beneficios para la salud. Ahora se la reconoce como un edulcorante natural y un alimento saludable, y se aprecian sus numerosas propiedades terapéuticas. Es probable que el nivel educativo de los consumidores influya en esta percepción (Ávila Ramos et al., 2022).

La competencia en el mercado de Jalisco es significativa, dado que el estado ocupa el tercer lugar a nivel nacional en la producción de miel con 6,078 toneladas (SIAP, 2022).

Producto

El producto principal para comercializar es la miel de abeja. La miel se define como un líquido dulce y natural elaborado por las abejas a partir del néctar de las flores, secreciones de partes vivas de las plantas o excreciones de insectos que se alimentan de la savia de las plantas. Las abejas recolectan estas sustancias,

las transforman mediante procesos específicos, las depositan en los panales, donde las deshidratan, almacenan y permiten que maduren con el tiempo (Espinosa Montaña, n.d.).

Sierra Sur Guadalajara ingresará al mercado con tres productos principales:

- Miel de 250 gramos
- Miel de 500 gramos
- Miel de 1250 gramos
- Bálsamo labial
- Velas de cera

Se plantea mejorar principalmente la presentación del producto para agregarle valor, incrementando su costo para el cliente al que se enfoca la propuesta, los Cuadros 17 y 18 muestran la propuesta para los productos de la empresa.

Cuadro 17. Propuesta de mejora para el envasado

Propuesta	Comercializar la miel en envases de vidrio. Los envases empleados serán de vidrios en presentaciones de 250, 500 y 1,250 gr, con tapa color dorada de cierre a presión.
Beneficios	Los envases de vidrio transmiten una imagen de alta calidad y prestigio, lo que puede aumentar la percepción de los consumidores sobre la calidad del producto. El vidrio es un material inerte que no afecta el sabor ni las propiedades de la miel, lo que garantiza que el producto conserve su frescura y características naturales por más tiempo. Los envases de vidrio son fácilmente reciclables y reutilizables, lo que contribuye a la reducción de residuos y al cuidado del medio ambiente. Además, pueden ser utilizados posteriormente para otros fines por los consumidores.

Fuente: elaboración propia, 2024.

Cuadro 18. Propuesta de mejora de envase

Envasado actual	
Propuesta de mejora	

Fuente: elaboración propia con fotos de la empresa.

Se planea expandir la línea de productos para incluir propóleo en spray, velas de cera y bálsamos labiales, con el fin de establecer una línea de belleza y salud bajo la marca. Estos nuevos productos complementarán la oferta actual de miel, velas de cera de abeja y bálsamos labiales, ampliando así el alcance de la marca y atrayendo a un segmento más amplio de consumidores interesados en productos naturales y orgánicos para el cuidado personal, el Cuadro 19 muestra los detalles de los productos complementarios.

Cuadro 19. Productos que complementan la oferta de Sierra Sur Guadalajara

Velas de cera	
Bálsamos labiales	
Propóleo en spray	

Fuente: elaboración propia con fotos de la empresa.

Además de ofrecer productos de la colmena, Sierra Sur se diferenciará en el mercado a través de varios factores:

Calidad intrínseca: La miel será de alta calidad, orgánica (las prácticas de producción de miel se realizan como orgánicas, aunque no se cuenta con certificado) y producida de manera sostenible, lo que garantizará un sabor puro y propiedades beneficiosas para la salud. Además, la miel que se venderá será solamente de la Sierra Sur del estado de Oaxaca, priorizando comercializar la miel que produce la empresa en Putla Villa de Guerrero. Los bálsamos labiales son elaborados con ingredientes naturales y nutritivos para el cuidado de los

labios, principalmente cera de abeja y aceites naturales. Las velas son totalmente de cera de abeja. Estas características se promocionarán en las redes sociales de la empresa.

Origen: La miel que ofrece Sierra Sur en Guadalajara proviene de pequeños productores de Putla Villa de Guerrero, una región reconocida por su biodiversidad y tradición apícola. Las prácticas de producción son amigables con el medio ambiente, ya que no se utilizan químicos para el cuidado de las abejas, lo que garantiza un producto natural y de alta calidad. Además, en la producción está involucrada población indígena, principalmente mixtecos y triqui. Es importante destacar que las mujeres también desempeñan un papel fundamental en esta actividad, lo que refleja la inclusión de género en la producción.

Al comprar la miel de Sierra Sur Guadalajara, los consumidores no solo adquieren un producto único y de origen rural, sino que también apoyan el comercio justo y contribuyen al incremento de los ingresos de los productores locales. Lo anterior se reflejará en las redes sociales y una parte en la etiqueta como lo muestra la Figura 35.



Figura 35. Propuesta de mejora de etiqueta

Fuente: elaboración propia, 2024.

Con estas mejoras en nuevos productos, en los envases de vidrio que transmiten calidad y mayor valor al producto, y etiquetas que proporcionan información clara y atractiva, se busca no solo que los productos sean percibidos como más atractivos, sino que también se garantice la frescura y la autenticidad de la miel. Con estos cambios se pretende posicionarse en el mercado y preferencia de los clientes.

Precio

Basándonos en el costo de la miel puesta en Guadalajara, que es de 89 pesos por kilogramo, incluido el costo de envío, se establecen los siguientes precios al público para los productos de Sierra Sur como lo muestra el Cuadro 20.

Cuadro 20. Ventas de Sierra Sur en 2023

Producto	Precio 2024
Miel 1.250 gr	\$ 300.0
Miel 500 gr	\$ 140.0
Miel 250 gr	\$ 70.0
Velas	\$ 100.0
Bálsamos	\$ 60.00
Propóleo	\$ 150.00

Fuente: elaboración propia, 2024.

Estos precios han sido definidos considerando el rango de precios de la competencia y se encuentran dentro de un nivel competitivo para el mercado objetivo en Guadalajara. Se considera que en ventas en línea el costo de envío del producto lo paga el cliente.

Se mantendrá la estrategia de fijación de precios competitivos, basados en el costo de la miel puesta en Guadalajara y considerando el rango de precios de la competencia. Sin embargo, se implementará una estrategia de descuentos por volumen de compra para incentivar compras mayores, además de una estrategia de no pago de envío del producto por un monto específico de compra, especial para las ventas través de redes sociales. Esto permitirá atraer a clientes que

buscan productos de calidad a precios asequibles y aumentar la rentabilidad del negocio.

Plaza y promoción

Plaza

La estrategia actual que realiza Sierra Sur es a través de la participación en bazares (se paga un costo mínimo por exponer los productos, aproximadamente 1,000 pesos por dos días) que se realizan los fines de semana en la ciudad, donde se tiene la oportunidad de llegar directamente a los consumidores y generar ventas de manera presencial sin incurrir en los altos costos asociados con la apertura de un local físico.

Además, se trabajará con las redes sociales para la venta en línea utilizando plataformas como Facebook, Instagram y WhatsApp para promocionar y comercializar los productos. Esto permite alcanzar a un público más amplio, especialmente a los millennials, quienes son usuarios activos de estas redes y representan el segmento de mercado principal para Sierra Sur en Guadalajara.

Asimismo, se cuenta con dos espacios en showrooms, en lugares estratégicos de la ciudad, donde los consumidores puedan conocer y adquirir los productos en un ambiente acogedor y cercano. Este canal funciona dejando a los dueños de estos negocios, el producto para exhibición en su local, dándoles un margen de ganancia por cada producto que vendan. Esta estrategia brinda una experiencia de compra única y contribuirá a fortalecer la imagen de la marca Sierra Sur como una empresa comprometida con la calidad y la tradición local. Actualmente la participación de las ventas está como se muestra en el Cuadro 21.

Cuadro 21. Participación de las ventas por canales

Canal	Participación
Bazares	75%
Redes sociales	25%
Showrooms	5%

Fuente: elaboración propia.

La estrategia por implementar en Guadalajara priorizará el fortalecimiento de los canales de venta a través de bazares y redes sociales. Estos canales han demostrado ser los más efectivos para generar ventas y llegar a los clientes potenciales. Se buscará aumentar la participación en bazares con una presencia más frecuente y activa, aprovechando la oportunidad de interactuar directamente con los consumidores y promover los productos de Sierra Sur. Además, se trabajará en una fuerte presencia en redes sociales, donde se compartirá contenido regularmente, se promocionarán los productos y se interactuará con la audiencia para mantener su compromiso y fidelidad a la marca. Por lo tanto, en la nueva estrategia se dejará de lado la venta en los showrooms.

Promoción

La promoción de los productos de Sierra Sur estará enfocada en resaltar su identidad local y sus cualidades únicas, así como en educar al consumidor sobre los beneficios y usos de la miel y sus derivados. Se utilizarán las redes sociales como principal herramienta de promoción, aprovechando su alcance y capacidad para generar interacción con los clientes potenciales.

Para fortalecer la estrategia de promoción se incluirá la creación de contenido que destaque la belleza natural de la región de origen de los productos y su proceso de producción artesanal. Se realizarán publicaciones periódicas que informen sobre las propiedades de la miel y otros productos derivados, con el objetivo de generar interés y confianza en la marca.

La estrategia de promoción se fortalecerá enfocándose en resaltar los atributos únicos de los productos de Sierra Sur MC, como su origen natural y la inclusión

de prácticas sostenibles en su producción. Se intensificará el uso de las redes sociales para crear contenido visual atractivo que genere compromiso con la audiencia. Además, se organizarán eventos de degustación y demostraciones de producto en los bazares para permitir a los clientes experimentar los productos de primera mano y conocer la historia detrás de la marca.

Con estas estrategias, Sierra Sur estará incursionando en el mercado de Guadalajara, ofreciendo productos de calidad que satisfagan las necesidades y preferencias del cliente, como se resume en la Figura 36.

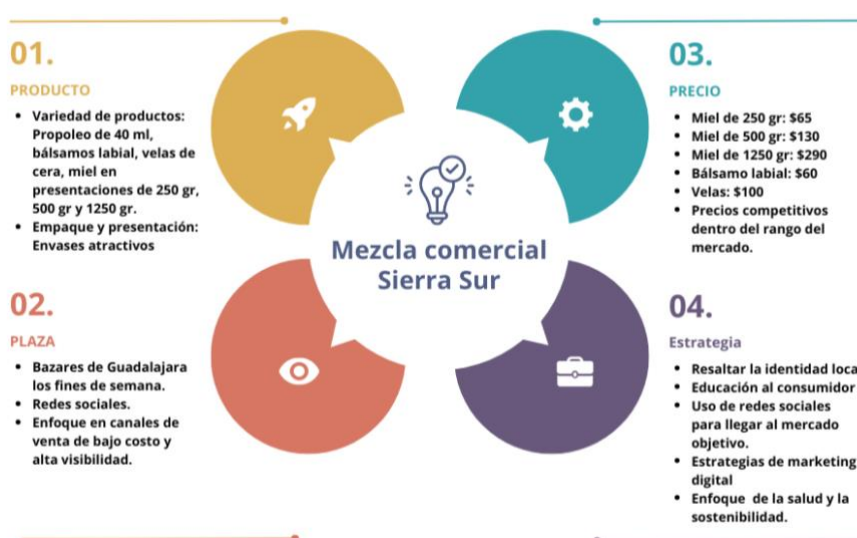


Figura 36. Estrategia comercial Sierra Sur actualmente.

Fuente: elaboración propia.

Proyección de volúmenes de ventas y precios

Para estimar las ventas del primer periodo, se tomó como referencia el volumen promedio de ventas de los productos durante los últimos 3 meses, que es el tiempo que se pilotó el nuevo canal de ventas en Guadalajara. Además, se consideró un crecimiento anual del 100% en el canal bazares y del 50% para la venta en línea, para reflejar el potencial de expansión y la captación de nuevos clientes en el mercado objetivo, como se aprecia en el Cuadro 22.

Cuadro 22. Proyección mensual de ventas

Producto	Piloto	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Miel 1.250 gr	5	15	15	15	15	15	15	15	15	15	30	30	30
Miel 500 gr	7	21	21	21	21	21	21	21	21	21	42	42	42
Miel 250 gr	5	24	24	24	24	24	24	24	24	24	48	48	48
Velas	7	30	30	30	30	30	30	30	30	30	60	60	60
Bálsamos	6	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Propóleo en spray	5	24	24	24	24	24	24	24	24	24	48	48	48

Fuente: elaboración propia.

4.3.4. Evaluación de rentabilidad y riesgos

Presupuesto de inversiones

El presupuesto de inversiones detalla los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto, Cuadro 23, mostrando una distribución clara de los recursos tanto en activos fijos como en diferidos, asegurando una asignación adecuada de los recursos propios para garantizar el éxito y la sostenibilidad financiera de Sierra Sur.

Cuadro 23. Presupuesto de inversiones

Concepto	Monto	Recursos propios
a) Inversión Fija	\$10,923.00	\$10,923.00
Báscula	\$528.00	
Computadora de escritorio multifuncional	\$4,600.00	
Escritorio	\$3,999.00	
Silla	\$1,009.00	
	\$787.00	
b) Inversión diferida	\$3,250.00	\$3,250.00
Clip (pago con tarjeta)	\$250.00	
Rebranding de la marca	\$2,500.00	
Diseño de etiquetas	\$500.00	
c) Capital de trabajo	\$20,000.00	\$20,000.00
Monto de recursos propios		\$ 34,173.00

Fuente: elaboración propia.

El total de la inversión requerida para Sierra Sur Guadalajara es de \$34,173.00, no se considera por el momento financiamiento, el monto será cubierto con recursos propios de los dueños.

Programa de inversiones

Las ministraciones de recursos quedarán distribuidas de acuerdo con el programa que muestra el Cuadro 24.

Cuadro 24. Programa de inversiones

Concepto	Monto	Mes 1	Mes 2	Mes 3
a) Inversión Fija	\$ 10,923.00			
Báscula	\$ 528.00	\$ 528.00		
Computadora de escritorio	\$ 4,600.00			\$ 4,600.00
Multifuncional	\$ 3,999.00			\$ 3,999.00
Escritorio	\$ 1,009.00			\$ 1,009.00
Silla	\$ 787.00			\$ 787.00
b) Inversión diferida	\$ 3,250.00			
Clip (pago con tarjeta)	\$ 250.00	\$ 250.00		
Rebranding de la marca	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00		
Diseño de etiquetas	\$ 500.00	\$ 500.00		
c) Capital de trabajo	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00		

Fuente: elaboración propia.

Los recursos se distribuirán a partir del primer mes de operación del proyecto. Principalmente, se destinará el capital de trabajo y la inversión diferida por un monto de \$23,778.00. En el inicio de las operaciones, solo se considerará la compra de una báscula, reservando el remanente del capital fijo para ser desembolsado en el tercer mes del ciclo de producción. Únicamente en ese tercer mes se asignarán los recursos por un monto de \$10,395.00 para adquirir los activos fijos, específicamente el equipo de oficina.

Capital de trabajo

El capital de trabajo constituye los activos necesarios para poner en marcha las operaciones de una empresa después de realizar las inversiones iniciales, pero antes de generar ingresos que superen los costos, el Cuadro 25 muestra el capital de trabajo del proyecto en el primer ciclo de operaciones.

Cuadro 25. Cálculo del capital de trabajo

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Totales
Producción unidades	A. Proyección de la producción bazares												
Miel 1.250 gr	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	150
Miel 500 gr	14	14	14	14	14	14	14	14	14	28	28	28	210
Miel 250 gr	16	16	16	16	16	16	16	16	16	32	32	32	240
Velas de cera	20	20	20	20	20	20	20	20	20	40	40	40	300
Bálsamos labiales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Propóleo en spray	16	16	16	16	16	16	16	16	16	32	32	32	240
Producción unidades	A. Proyección de la producción venta en línea												
Miel 1.250 gr	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10	10	75
Miel 500 gr	7	7	7	7	7	7	7	7	7	14	14	14	105
Miel 250 gr	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	120
Velas de cera	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	150
Bálsamos labiales	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Propóleo en spray	8	8	8	8	8	8	8	8	8	16	16	16	120
Ingresos													
Ingresos bazares		13,480	13,480	13,480	13,480	13,480	13,480	13,480	13,480	13,480	23,960	23,960	169,240
Miel 1.250 gr		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	6,000	6,000	39,000
Miel 500 gr		1,960	1,960	1,960	1,960	1,960	1,960	1,960	1,960	1,960	3,920	3,920	25,480
Miel 250 gr		1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	2,240	2,240	14,560
Velas de cera		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	4,000	4,000	26,000
Bálsamos labiales		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	33,000
Propóleo en spray		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	4,800	4,800	31,200
Ingresos venta en línea		6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	6,740	11,980	11,980	84,620
Miel 1.250 gr		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	3,000	3,000	19,500
Miel 500 gr		980	980	980	980	980	980	980	980	980	1,960	1,960	12,740
Miel 250 gr		560	560	560	560	560	560	560	560	560	1,120	1,120	7,280
Velas de cera		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	13,000
Bálsamos labiales		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	16,500
Propóleo en spray		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	2,400	2,400	15,600
Costos totales	13,515	12,896	12,896	12,896	13,515	12,896	12,896	12,896	13,515	19,238	19,238	19,238	175,635
Costos variables	11,926	11,307	11,307	11,307	11,926	11,307	11,307	11,307	11,926	17,649	17,649	17,649	156,567
Materia prima	7,926	7,307	7,307	7,307	7,926	7,307	7,307	7,307	7,926	13,649	13,649	13,649	108,567
Bazares	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000
Costos fijos	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	19,068
Internet	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	4,668
Luz	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Persona de redes	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Publicidad en redes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Flujo de efectivo	-13,515	7,324	7,324	7,324	6,705	7,324	7,324	7,324	6,705	982	16,702	16,702	78,225
Flujo acumulado	-13,515.3	-6,191.2	1,132.9	8,456.9	15,161.7	22,485.7	29,809.8	37,133.8	43,838.6	44,820.6	61,522.6	78,225	

Fuente: elaboración propia.

El capital de trabajo que se requiere para el proyecto es de \$13,515.25 según el análisis de capital de trabajo, sin embargo, se ha decidió considerar la cantidad de \$20,000.00 para tener solvencia para gastos que lleguen a surgir que no estén considerados, en el cuadro anterior se puede observar que a partir del mes 3, este capital de trabajo se empieza a recuperar.

Proyección de ingresos y egresos

El Cuadro 26 presenta la proyección de ingresos y egresos del primer año de operaciones del proyecto, Sierra Sur proyecta generar ingresos considerables a través de la venta de sus productos en sus dos canales de venta, en bazares y venta en línea.

La producción estimada de los diferentes productos que la empresa ofrece muestra un crecimiento sostenido durante los cinco años de proyección. En los primeros años, se espera una producción gradual que aumenta año con año, iniciando con una capacidad operativa del 60%, alcanzando el 100% de capacidad operativa a partir del tercer año y se mantiene hasta el quinto. Esta estrategia de producción gradual está diseñada para asegurar un equilibrio entre la capacidad de producción y la demanda del mercado.

Los ingresos totales proyectados para los cinco años de operación muestran un aumento constante, alcanzando un total de \$2,441,391.1 al final del período. Estos ingresos provienen tanto de la venta en bazares como en línea, con una contribución significativa de cada canal. Se espera que los ingresos por la venta en bazares superen los \$1,600,000, mientras que los ingresos por la venta en línea se proyectan en alrededor de \$800,000. El considerar 2 canales de venta, le permite a Sierra Sur alcanzar a diferentes segmentos de mercado y mitigar los riesgos asociados con la dependencia de un solo canal de distribución.

Por otro lado, los costos totales también muestran una tendencia al alza, principalmente debido a los costos variables relacionados con la materia prima. Durante los cinco años proyectados, se estima que los costos variables sumen

un total de \$1,340,252 pesos, mientras que los costos fijos ascienden a \$167,340 pesos. Estos costos son indispensables para la producción y distribución de los productos de Sierra Sur, y aunque representan un desembolso significativo, están alineados con el crecimiento proyectado de los ingresos.

La utilidad de operación de la empresa, después de aplicar impuestos, muestra un crecimiento positivo a lo largo de los cinco años proyectados. En el primer año de operación, esta utilidad se sitúa en \$57,864 pesos, aumentando progresivamente hasta alcanzar los \$203,797 pesos en el quinto año. Las inversiones fija y diferida se recuperan en el primer ciclo del proyecto.

Cuadro 26. Proyección de ingresos y egresos

<i>Concepto</i>	<i>AÑO 1</i> <i>70%</i>	<i>AÑO 2</i> <i>80%</i>	<i>AÑO 3</i> <i>100%</i>	<i>AÑO 4</i> <i>100%</i>	<i>AÑO 5</i> <i>100%</i>	<i>Totales</i>
<i>Producción unidades</i>						
<i>A. Proyección de la producción bazares</i>						
Miel 1.250 gr	150	180	234	304	395	1,264
Miel 500 gr	210	252	328	426	554	1,769
Miel 250 gr	240	288	374	487	633	2,022
Velas de cera	300	360	468	608	791	2,527
Bálsamos labiales	600	720	936	1,217	1,582	5,055
Propóleo en spray	240	288	374	487	633	2,022
<i>A. Proyección de la producción venta en línea</i>						
Miel 1.250 gr	75	90	117	152	198	632
Miel 500 gr	105	126	164	213	277	885
Miel 250 gr	120	144	187	243	316	1,011
Velas de cera	150	180	234	304	395	1,264
Bálsamos labiales	300	360	468	608	791	2,527
Propóleo en spray	120	144	187	243	316	1,011
<i>B. Flujo de efectivo (miles de pesos)</i>						
<i>Ingresos totales</i>	<i>289,800.0</i>	<i>347,760.0</i>	<i>452,088.0</i>	<i>587,714.4</i>	<i>764,028.7</i>	<i>2,441,391.1</i>
<i>Ingresos bazares</i>	<i>193,200</i>	<i>231,840</i>	<i>301,392</i>	<i>391,810</i>	<i>509,352</i>	<i>1,627,594</i>
Miel 1.250 gr	45,000	54,000	70,200	91,260	118,638	379,098
Miel 500 gr	29,400	35,280	45,864	59,623	77,510	247,677
Miel 250 gr	16,800	20,160	26,208	34,070	44,292	141,530
Velas de cera	30,000	36,000	46,800	60,840	79,092	252,732
Bálsamos labiales	36,000	43,200	56,160	73,008	94,910	303,278
Propóleo en spray	36,000	43,200	56,160	73,008	94,910	303,278
<i>Ingresos venta en línea</i>	<i>96,600</i>	<i>115,920</i>	<i>150,696</i>	<i>195,905</i>	<i>254,676</i>	<i>813,797</i>
Miel 1.250 gr	22,500	27,000	35,100	45,630	59,319	189,549
Miel 500 gr	14,700	17,640	22,932	29,812	38,755	123,839
Miel 250 gr	8,400	10,080	13,104	17,035	22,146	70,765
Velas de cera	15,000	18,000	23,400	30,420	39,546	126,366
Bálsamos labiales	18,000	21,600	28,080	36,504	47,455	151,639
Propóleo en spray	18,000	21,600	28,080	36,504	47,455	151,639
<i>Costos totales</i>	<i>190,035</i>	<i>259,377</i>	<i>297,793</i>	<i>347,733</i>	<i>412,655</i>	<i>1,507,592</i>
<i>Costos variables</i>	<i>156,567</i>	<i>225,909</i>	<i>264,325</i>	<i>314,265</i>	<i>379,187</i>	<i>1,340,252</i>
Materia prima	108,567	129,909	168,325	218,265	283,187	908,252
Bazares	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	240,000
Mano de obra	0	48,000	48,000	48,000	48,000	192,000
<i>Costos fijos</i>	<i>33,468</i>	<i>33,468</i>	<i>33,468</i>	<i>33,468</i>	<i>33,468</i>	<i>167,340</i>
Internet	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	6,000
Luz	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	6,000
Publicidad de redes	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	60,000
Persona en redes	19,068	19,068	19,068	19,068	19,068	95,340
<i>Utilidad de operación</i>	<i>99,765</i>	<i>88,383</i>	<i>154,295</i>	<i>239,982</i>	<i>351,374</i>	<i>933,799</i>
<i>ISR y PTU (42%)</i>	<i>41,901.2</i>	<i>37,120.8</i>	<i>64,804.1</i>	<i>100,792.3</i>	<i>147,577.1</i>	<i>392,195.4</i>
<i>Utilidad de la empresa</i>	<i>57,863.5</i>	<i>51,262.0</i>	<i>89,491.3</i>	<i>139,189.4</i>	<i>203,797.0</i>	<i>541,603.2</i>
<i>Punto de equilibrio (%)</i>	<i>25%</i>	<i>27%</i>	<i>18%</i>	<i>12%</i>	<i>9%</i>	<i>0</i>

Fuente: elaboración propia.

El capital de trabajo que necesita la empresa en la proyección de cinco años es de 20,000 en el año 1, presentando incrementos del 20% y 30% alcanzando un monto total de \$28,571.00 al final del ciclo del proyecto

Flujo de efectivo de la empresa

La Figura 37 presenta el análisis del flujo de efectivo de la empresa, se necesita una salida de efectivo de \$14,173 debido a las inversiones realizadas con recursos propios, que son recuperados en el año 1, a partir del cual la empresa comienza a generar flujo positivo, con un saldo de \$37,864. A partir del cuarto año las utilidades generadas son suficientes y el flujo de efectivo supera los requerimientos del capital de trabajo, generando la solvencia financiera.

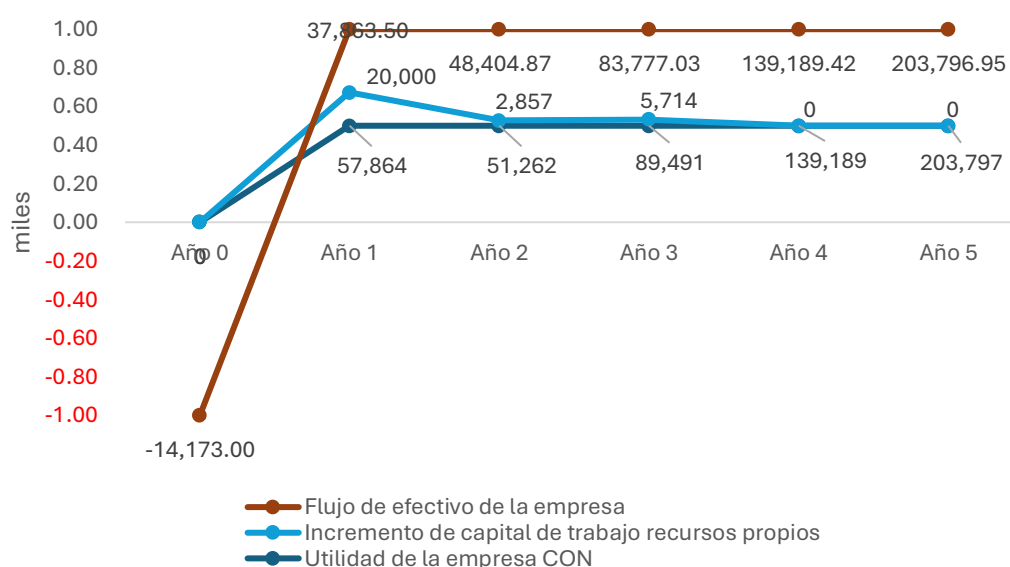


Figura 37. Flujo de efectivo de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Rentabilidad

Para el análisis de rentabilidad se consideraron los indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa de Rentabilidad (TIR) y Relación Beneficio/Costo (RB/C), los cuales

fueron positivos, indicando la rentabilidad de la empresa, el resultado de estos indicadores se presenta en el Cuadro 27.

Cuadro 27. Indicadores de rentabilidad

Indicador	Resultado
Valor Actual Neto (VAN 10%)	\$313,459.49
Tasa de rentabilidad de la empresa	307%
Relación Beneficio / Costo (Rel B/C)	1.62

Fuente: elaboración propia.

El VAN indica que el proyecto generará una ganancia adicional de \$313,459.49 a partir de los flujos de ingresos y egresos proyectados en el futuro, lo que respalda la viabilidad del proyecto.

La TIR es positiva y supera la tasa de actualización, lo que sugiere que el proyecto es rentable.

Además, la Relación Beneficio Costo es mayor que 1, lo que significa que el proyecto no solo recuperará la inversión inicial, sino que también generará ganancias adicionales, por lo anterior, se puede concluir que el proyecto es viable.

Análisis de sensibilidad y factores de riesgo

Los riesgos analizados consideran un incremento en la materia prima principalmente de la miel, y una baja de los precios de los productos por una alta oferta.

Un aumento en el precio de la miel debido al desabasto podría resultar en precios finales menos competitivos para los productos en el mercado, lo que podría afectar negativamente las ventas y márgenes de ganancia.

Si los precios de los productos experimentan una disminución debido a una mayor oferta en el mercado, se puede enfrentar una reducción en los ingresos totales, lo que afectaría la rentabilidad y capacidad para cubrir costos operativos.

Disminución del precio de venta

El Cuadro 28 presenta el análisis de sensibilidad de una disminución del precio de venta de los productos de la empresa.

Cuadro 28. Análisis de Riesgo para disminución del precio de venta

Indicador		Nivel de riesgo						
		1	0.9	0.8	0.7	0.65	0.6	0.5
TIR	307%	307%	201%	108%	29%	-5%	-41%	
VAN		31345	220325.	127191.	29025	-	-	-
	\$313,459.4	9.4	2	0	.3	24735.6	88303.5	236753.6

Fuente: elaboración propia.

Derivado del análisis de sensibilidad, se puede observar que el proyecto tiene como límite bajar el precio hasta un 30% a cada producto, este porcentaje es el mínimo que podemos bajar al precio de nuestros productos, a partir de un decremento de los precios por un 31% empezamos a no ser rentables.

Aumento de precio de la materia prima

En el Cuadro 29 se puede observar el resultado del análisis de sensibilidad de la empresa por un incremento de los precios de la materia prima, principalmente de la miel.

Cuadro 29. Análisis de Riesgo para un incremento en el precio de la materia prima

Indicador		Nivel de riesgo						
		1	1.3	1.4	1.5	1.55	1.6	1.7
TIR	307%	307%	108%	56%	15%	-3%	-20%	
VAN		313459.	138733.	75642		-	-	
	313459.4	4	6	.2	9215.5	28370.7	69153.5	-151613.8

Fuente: elaboración propia.

El riesgo de un incremento en el costo de la materia prima soporta hasta un aumento del 50%, para cada producto que se ofrece en la empresa.

A los riesgos que se mencionan anteriormente, se suman otros de tipo cualitativo, que se pueden ver en el Cuadro 30, así como su estrategia de intervención para contrarrestarlos.

Cuadro 30. Análisis cualitativo de riesgos

Tipo de riesgo	Estrategia para minimizar el impacto
Desabasto de Miel por Pérdida de Colmenas	Implementación de prácticas de manejo de colmenas para reducir la probabilidad de pérdida, como inspecciones regulares y tratamiento contra enfermedades y plagas. Asimismo, consolidación de proveedores de la región priorizando los de la organización Flor de Putla para mantener un suministro estable de miel.
Disminución de los Precios de Venta	Diversificación de los canales de venta y estrategias de marketing para atraer nuevos clientes y segmentos de mercado. Además, ajuste de precios para mantener la competitividad sin comprometer la calidad del producto. Exploración de nuevas líneas de producto que puedan ser menos susceptibles a la fluctuación de precios, se empieza a considerar la línea de belleza.
Organizativos y administrativos	Diseño e implementación del manual de organización y procedimientos de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Existe la probabilidad de que se produzca una disminución en la producción apícola, como se puede observar en el Cuadro 10, donde se muestra el histórico de la producción de miel de Sierra Sur, que experimentó una caída importante debido a la pérdida de colmenas por envenenamiento. Esta caída en la producción de miel también se puede presentar por diversos factores, como cambios climáticos, enfermedades de las abejas o fenómenos naturales. Lo anterior puede provocar un incremento en los precios de este producto, insumo importante para la empresa y que afectaría negativamente en sus ingresos.

La tendencia de la disminución de precios de los productos de Sierra Sur revela que, históricamente, cada vez que hay una sobreoferta de miel en el mercado, los precios tienden a descender, especialmente durante los meses de abril y mayo. Esta situación se ha observado en ciclos anteriores y se relaciona con períodos de mayor producción de miel en la región, lo que genera una mayor competencia en el

mercado y, consecuentemente, una presión a la baja en los precios de los productos de la empresa.

Con las estrategias antes mencionadas, la empresa estará preparada para enfrentar desafíos que los riesgos mencionados, si llegaran a ocurrir, traigan consigo. Estas acciones no solo fortalecen la resiliencia del proyecto, sino que también demuestran un compromiso con la gestión de riesgos para garantizar su éxito a largo plazo.

V. CONCLUSIONES

El análisis realizado sobre la estructura y funcionamiento de la empresa familiar Sierra Sur reveló desafíos importantes en su red de valor y gobernanza interna, así como oportunidades significativas para mejorar su competitividad y expansión comercial. En cuanto a los retos y oportunidades dentro de la red de valor, se identificó que la falta de formalización en los procesos de toma de decisiones y la limitada participación de los miembros de la familia en la gestión son barreras que deben ser abordadas para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Sin embargo, existen oportunidades en el mercado de Guadalajara, Jalisco, que pueden fortalecer la presencia de Sierra Sur en nuevos entornos.

La agenda estratégica propuesta se orientó a resolver estos retos a través de estrategias como expansión a otros canales de venta, mejores prácticas de gobernanza, rediseño de producto y presentaciones. Estas acciones buscan mejorar la organización interna y optimizar la gestión, lo que permitirá aumentar la competitividad de Sierra Sur en el mercado.

En cuanto a la estrategia de expansión comercial hacia Guadalajara, el estudio concluyó que la empresa tiene una sólida base de experiencia y calidad de producto que puede ser aprovechada en este nuevo mercado. Se diseñaron acciones concretas para facilitar la entrada a este mercado, como la adaptación de los canales de distribución y el uso de la infraestructura existente. Esta estrategia no solo permitirá diversificar los ingresos de la empresa, sino también contribuirá a fomentar el desarrollo económico local y el fortalecimiento de las relaciones comerciales de Sierra Sur en el contexto regional.

Finalmente, además de los beneficios económicos, se observó que la estrategia propuesta también tiene externalidades sociales y ambientales positivas, como la inclusión de mujeres rurales e indígenas en la cadena productiva y la promoción de prácticas sostenibles en la producción apícola. Esto contribuye a la preservación de los

polinizadores y al uso responsable de los recursos naturales, asegurando la sostenibilidad de la producción a largo plazo.

VI. LITERATURA CITADA

- Ávila Ramos, F., Boyso Mancera, L. P., Borja Bravo, M., Cuevas Reyes, V., & Sánchez Toledano, B. I. (2022). Tipología de consumidores de miel con educación universitaria en México. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 13(4), 879–893. <https://doi.org/10.22319/rmcp.v13i4.6005>
- Belausteguigoitia R, I. (2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación. In *McGraw Hill Education* (Vol. 4, Issue 3).
- Bojórquez-Carrillo, A. L., Flores-Novelo, A., & Domínguez-Castillo, J. G. (2022). Intención de compra de productos agroecológicos mediante el comercio electrónico en un contexto de comercio justo. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*. <https://doi.org/10.24836/es.v32i60.1273>
- Brown, T., & Funk, C. (2012). *Design Thinking*. www.hbr.org
- Carbonell, D. (n.d.). *Design thinking Pensamiento de diseño*. Retrieved September 8, 2024, from [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sinca.gob.mx/pdf/comunidad/Design%20Thinking%20Pensamiento%20De%20Dise%C3%B1o.pdf](https://sinca.gob.mx/pdf/comunidad/Design%20Thinking%20Pensamiento%20De%20Dise%C3%B1o.pdf)
- CEDRSSA. (2014). *Elementos para la definición de la Agricultura Familiar*.
- Chan Chi, J. R., Caamal Cauich, I., Pat Fernández, V. G., Martínez Luis, D., Pérez Fernández, A., Chan Chi, J. R., Caamal Cauich, I., Pat Fernández, V. G., Martínez Luis, D., & Pérez Fernández, A. (2018). Caracterización social y económica de la producción de miel de abeja en el norte del estado de Campeche, México. *Textual*, 72, 103–124. <https://doi.org/10.5154/r.textual.2017.72.007>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy*.
- Díaz-Rivas, M. A., Sánchez-Morales, P., Aragón-García, A., Huerta-de la Peña, A., López-Olguín, J. F., Díaz-Rivas, M. A., Sánchez-Morales, P., Aragón-García, A., Huerta-de la Peña, A., & López-Olguín, J. F. (2023). Caracterización de productores de hortalizas que participan en tianguis agroecológicos en las ciudades de San Andrés Cholula y Puebla, México. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación*

Contemporánea y Desarrollo Regional, 33(61).
<https://doi.org/10.24836/ES.V33I61.1311>

Espinosa Montaña, L. G. (n.d.). Historia de la apicultura en México. Atlas de las abejas. *Secretaría de Agricultura*.

FAO. (2013). *International Year of Family Farming 2014. Master Plan*.
http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/oek/oekr/pdf/UN_Resolution_Internacional_Year_Family_Farming.

FAO. (2015). *The State of Food and Agriculture. Innovation in Family Farming* (Food and Agriculture Organization Of The United Nations., Ed.). www.fao.org/publications

FAO. (2023). *COMPROMISO CON LAS ABEJAS. Por una producción agrícola respetuosa con los polinizadores*.
<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/ebcc5fc2-bcee-4990-bd2d-95386712d803/content>

FAOSTAT. (2022). *Cultivos y productos de ganadería. Base de datos estadísticos de la FAO*. <https://www.fao.org/faostat/es/#data/TCL>

FIRA. (2011a). *Criterios Técnicos en la Evaluación de Proyectos*.

FIRA. (2011b). *Evaluación económica de Proyectos de Inversión. XXVI*.

Forbes. (2020). *Oaxaca, primer estado en prohibir la venta de alimentos chatarra a menores de edad*. <https://www.forbes.com.mx/politica-congreso-oaxaca-prohibe-venta-alimentos-chatarra-ninos/>

Aguilar-Gallegos, Norman & Martínez-González, Enrique & Jorge, Aguilar. (2017). *Análisis de redes sociales: Conceptos clave y cálculo de indicadores*.

Gobierno de México. (2023). *Incremento a los Salarios Mínimos para 2024*.
[https://www.gob.mx/conasami/articulos/incremento-a-los-salarios-minimos-para-2024?](https://www.gob.mx/conasami/articulos/incremento-a-los-salarios-minimos-para-2024?idioma=en)

Gutiérrez Rubí, A. (2014, December). *6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores*. <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

- Halvorson, K., Baumung, R., Leroy, G., Chen, C., & Boettcher, P. (2021). Protection of honeybees and other pollinators: one global study. *Apidologie*, 52(3), 535–547. <https://doi.org/10.1007/s13592-021-00841-1>
- INEGI. (2020). *Censo de Población y Vivienda*.
- Islas-Moreno, A., Muñoz-Rodríguez, M., Santoyo-Cortés, V. H., Martínez-González, E. G., Aguilar-Gallegos, N., & Morris, W. (2022). The role of conflict in the adoption of governance practices in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 959–980. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2021-0019>
- Macías Barreto, C., & Rojas Alarcón, E. (2022). Identidad empresarial indígena: una interpretación integral desde el enfoque de las capacidades y dimensiones culturales. *Economía Sociedad y Territorio*, 22(69), 493–518. <https://doi.org/10.22136/est20221803>
- Manríquez Núñez, J. A., Almanza Gaviña, C., Iruegas, L. F., Reyes García, M., Trejo González, E., Martínez Ruíz, A., & Ramos Novelo, J. A. (2012). *Evaluación de Proyectos de Inversión Parte I*. FIRA.
- Muñoz Rodríguez, M., & Santoyo Cortes, V. H. (2020). *La red de valor: herramienta de análisis para la toma de decisiones de política pública y estrategia agroempresarial*.
- Nalebuff, B., & Brandengurguer, A. (2005). *COO-PETENCIA* (Grupo Editorial Norma, Ed.). https://books.google.com.mx/books?id=2dzkhZdHEFAC&printsec=copyright&hl=es&redir_%20esc=y#v=onepage&q&f=false
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*.
- Paz-Pérez, D. E. (2023). Intención de uso de estrategias fiscales en empresas familiares en el sur de Tamaulipas, México. *Ciencia UAT*, 17(2), 130–145. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v17i2.1665>
- Pereyra-Tamayo, M. I., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., & Hernández-Hernández, B. (2024). *Memoria del XII Congreso Internacional y XXVI Congreso Nacional de Ciencias Agronómicas*.

- Radebe, S. (2017). The benefits of good corporate governance to small and medium enterprises in South Africa: a view on top 20 and bottom 20 jse listed companies. *Problems and Perspectives in Management*, 15(4).
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.11](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.11)
- Ramírez Mijangos, K. T., Palacios-Rangel, M. I., & Ocampo Ledesma, J. G. (2023). Viabilidad económica y financiera de la producción de miel en Oaxaca. *Perspectivas Rurales Nueva Época*, 21(42), 1–24. <https://doi.org/10.15359/prne.21-42.2>
- Rendón Medel, R. (2022). *Fundamentos y lineamientos para la identificación de redes de innovación en el sector rural*.
- Salas Alfaro, R., & Pérez Morales, S. (2007). *Economía y Sociedad*.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51002012>
- Sánchez-Álvarez, C. (2017). Comercio justo y economía social y solidaria: historia y evolución de sus instituciones de fomento. *Equidad y Desarrollo*, 30, 149–172.
<https://doi.org/10.19052/ed.4216>
- Semarnat. (2023). *Mujeres apicultoras de Yucatán comparten sus experiencias*.
<https://www.gob.mx/semarnat/prensa/mujeres-apicultoras-de-yucatan-comparten-sus-experiencias?idiom=es>
- SIAP. (2022). Cierre de la Producción Pecuaria. *Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera*.
- SIAP Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2023). *Anuario Estadístico de la Producción Ganadera*. https://nube.siap.gob.mx/cierre_pecuario/
- Smart Picker. (2024). <https://www.smart-picker.com/>
- Tim Brown. (2009). Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. In Harper Collins Publishers (Ed.), *Harper Collins*.
- Zepeda-Zepeda, J. A., María Salas-González, J., Leticia Vega-López, L., Sagarnaga-Villegas, L. M., & Pérez-Rodríguez, P. (2021). THE FAMILY FARM AND THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE RURAL SECTOR IN NAYARIT, MEXICO. In *Publicado como ARTÍCULO en ASyD* (Vol. 18).

APÉNDICES

Apéndice I. Prácticas de Gobernanza para la empresa Sierra Sur M.C.

Escriba 1 si realiza la práctica, 0 si no la realiza, puede poner ponderados si la realiza parcialmente (0.5, 0.6...)

Variable articuladora	Prácticas de gobernanza de la empresa Sierra Sur	Sí	No
Compromiso (Familia-Empresa)	1. Anclaje de la familia y sus valores a la imagen y espíritu de la empresa		
	2. Determinación de mecanismos para que miembros familiares ingresen a trabajar a la empresa		
	3. Divulgación de información a la familia acerca del desempeño y evolución de la empresa		
	4. Establecimiento de horarios, responsabilidades y salarios de los miembros familiares		
	5. Establecimiento de políticas de reinversión y retiro de rendimientos		
	6. Formalización del consejo familiar y celebración regular de reuniones		
Tasa de adopción			
Control (Familia-Propiedad)	7. Entrenamiento de las nuevas generaciones para asumir el rol de propietarios responsables		
	8. Existencia de un plan de sucesión		
	9. Existencia de un testamento vinculado al plan de sucesión		
Tasa de adopción			
Liderazgo (Empresa-Propiedad)	10. Toma de decisiones compartida con la participación de diferentes miembros familiares		
	11. Determinación de indicadores para monitorear desempeño, mecanismos de evaluación periódica		
	12. Control y evaluación de información financiera		
Tasa de adopción			
Tasa total de adopción			

Apéndice 2. Encuesta redes sociales

Encuesta de Mapeo de Grandes Actores Sierra Sur

I. Identificación

1. Nombre de quien responde	2. Cargo	3. Organización/Institución	4. Número telefónico
5. Área de influencia de sus actividades	6. Años de la institución	7. Dirección de la institución	8. Correo electrónico

II. Antecedentes de la organización/institución

9. ¿Cuál es el objetivo principal de su organización/institución/empresa?

2. ¿Con quién realiza alguna actividad/proyecto relacionado con el sector apícola?

Actividades y actores relacionados actuales. Mencione las actividades principales que realiza dentro de su organización/institución relacionados con el sector apícola.

	Presidente municipal	DIF Municipal	Director de escuela primaria	Director de escuela secundaria	Presidente del comité de padres de familia	Profesores de escuela primaria	Profesores de escuela secundaria	Cooperativa escolar	Padres de familia	Representantes de ONG involucradas en proyectos apícolas	Investigadores/académicos de la región	SADER (CADER)	Comerciantes locales	Organizaciones de Apicultores
Presidente municipal														
DIF Municipal														
Director de escuela primaria														
Director de escuela secundaria														
Presidente del comité de padres de familia														
Profesores de escuela primaria														
Profesores de escuela secundaria														
Cooperativa escolar														
Padres de familia														
Representantes de organizaciones involucradas en proyectos apícolas														
Investigadores/académicos de la región														
SADER (CADER)														
Comerciantes locales														
Organizaciones de apicultores														

¹ **Clase de actividad:** 1. Comercialización, 2. Fomento al consumo, 3. Desarrollo de capacidades, 4. Medio ambiente, 5. Proyectos educativos, 6. Proveeduría (Proveedores de servicios, financieros, genética, maquinaria, entre otros), 7. Prestación de servicios técnicos, 8. Ferias, exposiciones apícolas.

3.¿Con quién deberías realizar alguna actividad/proyecto relacionado con el sector apícola? Mencione las actividades podría realizar dentro de su organización/institución relacionados con la cadena productiva, y a los actores con quienes considera que podría colaborar para realizar dicha actividad.

Actividad	Clase de actividad ^{/1}	Nombre del actor/institución con quién considera que podría realizar la actividad	Tipo de actor*

Se agradece su colaboración

Apéndice 3. Cálculo del capital de trabajo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Necesidades de capital de trabajo	20,000	22,857	28,571	28,571	28,571
Incremento de capital de trabajo total	20,000	2,857	5,714	0	0
Recursos propios (porcentaje)	100%	100%	100%	100%	100%
Monto de capital de trabajo con recursos propios	20,000	22,857	28,571	28,571	28,571
Incremento de capital de trabajo recursos propios	20,000	2,857	5,714	0	0
Monto del crédito de avío	0	0	0	0	0
Intereses crédito de avío	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. Evaluación de la empresa

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad de la empresa CON		57,864	51,262	89,491	139,189	203,797
Utilidad de la empresa SIN						
Otros beneficios						
Incremento de capital de trabajo recursos propios		20,000	2,857	5,714	0	0
Recuperación del capital de trabajo						
Inversiones con recursos propios	14,173					
Recuperación del valor residual						
Flujo de efectivo de la empresa	-14,173	37,864	48,405	83,777	139,189	203,797
Valor Actual Neto (VAN 10%)	\$313,459.49					
Tasa de rentabilidad de la empresa	307%					
Relación Beneficio / Costo (Rel B/C)	1.62					

Fuente: elaboración propia.